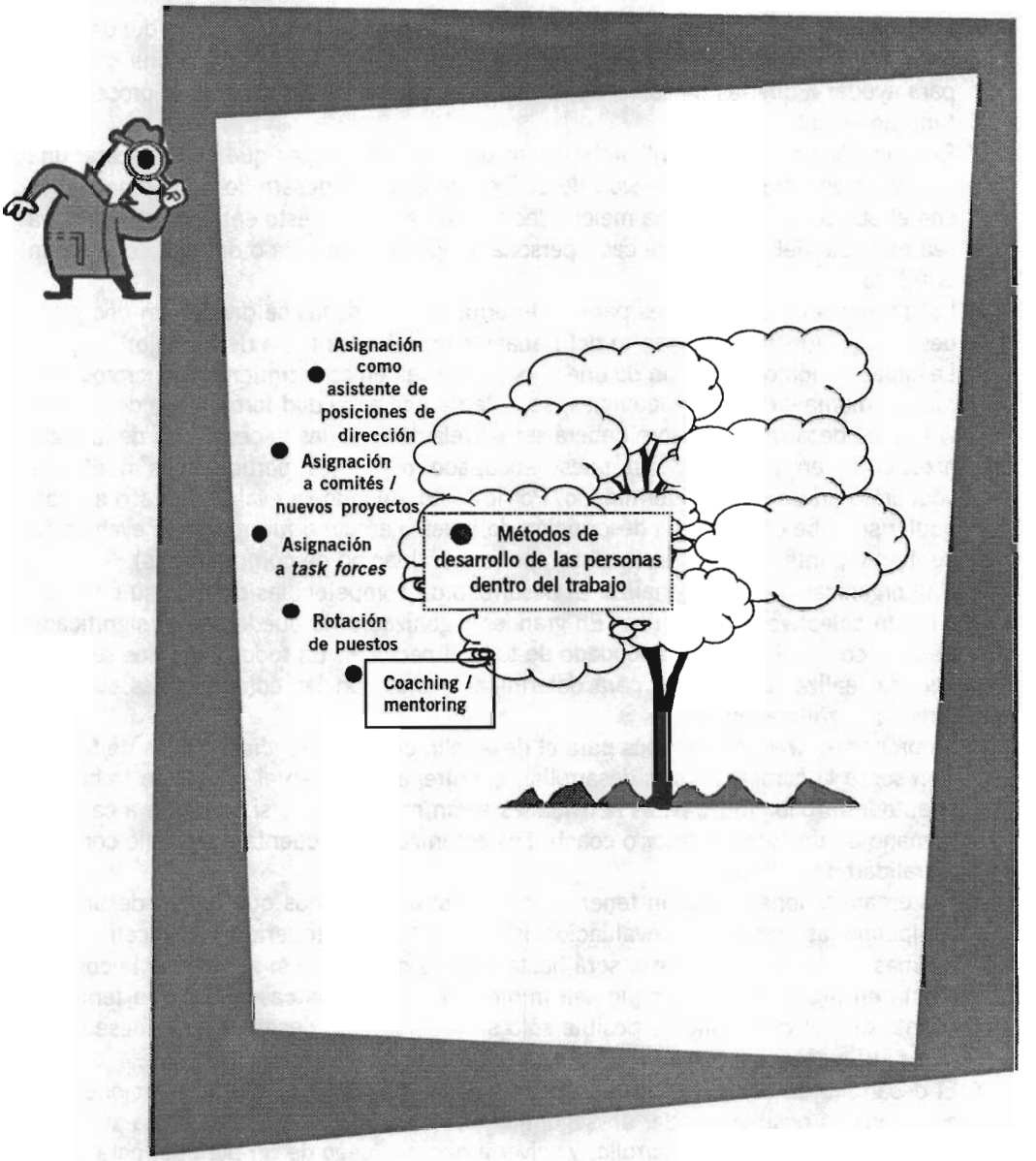
Capítulo 4
Métodos para el desarrollo de competencias dentro del trabajo


Asignación como asistente de posiciones de dirección
Asignación a comités / nuevos proyectos
Asignación a *task forces*
Rotación de puestos
Coaching / mentoring
Métodos de desarrollo de las personas dentro del trabajo

Pluralidad de métodos –desde la organización– para el desarrollo de competencias dentro del trabajo

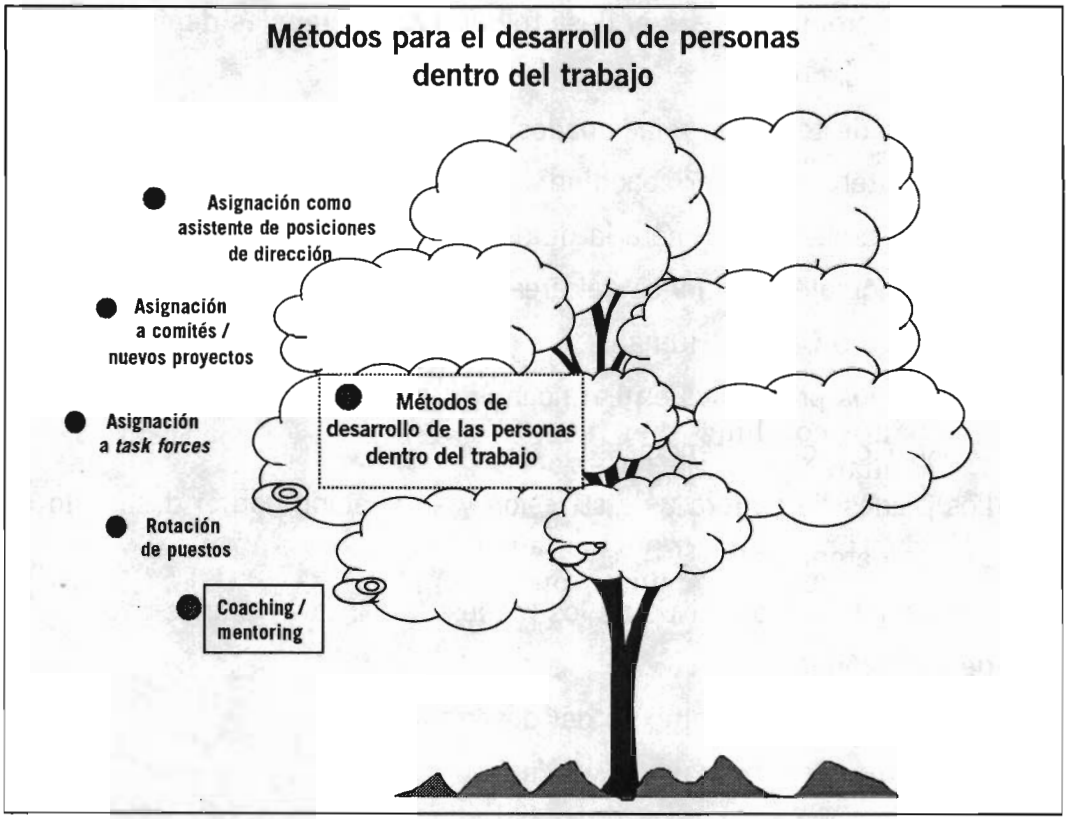
En este capítulo se tratarán los siguientes temas:

- → Grado de eficacia de cada uno de los métodos de desarrollo de competencias dentro del trabajo
- → Nuestra propuesta para el desarrollo de competencias dentro del trabajo: coaching
- → Glosario de términos relacionados con coaching
- → ¿Qué entendemos por coaching?
- → Buenas prácticas en materia de desarrollo de personas
- → Las principales funciones del área de Desarrollo de Recursos Humanos o Capital Humano
- → Principales problemas en Latinoamérica
- → Desarrollo y competencias
- → Los planes de carrera y de sucesión y su relación con el desarrollo de competencias
- → Los principales objetivos de los planes de carrera y planes de sucesión
- → Factores clave para el éxito del desarrollo ejecutivo
- → Mentoring o programas de tutoría

Las acciones para el desarrollo de las personas

Hemos denominado *métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo*[1] a todas las acciones con este fin que se realizan junto con la tarea cotidiana en la organización.

Los métodos para el desarrollo de personas dentro del ámbito de trabajo se relacionan con conocimientos y competencias. Como hemos señalado en otras partes de esta obra, nos focalizaremos en las competencias, según la definición dada en el capítulo 1. A continuación haremos un breve repaso de cada uno de estos métodos.


Métodos para el desarrollo de personas dentro del trabajo
Asignación como asistente de posiciones de dirección
Asignación a comités / nuevos proyectos
Asignación a *task forces*
Rotación de puestos
Coaching / mentoring
Métodos de desarrollo de las personas dentro del trabajo

1. La autora ha tratado algunos de estos temas en una obra previa, *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias,* capítulo 9. En la presente obra se ha revisado el material mencionado y se lo ha tratado con una perspectiva más amplia en algunos casos y enfocado sólo a competencias en otros.

- **Coaching/Mentoring/Tutoría.** Es una de las más antiguas vías para la capacitación y el desarrollo de personas, desde el entrenamiento diario hasta el feedback brindado por una persona a sus colaboradores con alguna periodicidad –como cuando se realizan las evaluaciones de desempeño–. Un jefe que cumple el rol de coach lo hace día a día con sus subordinados. En ese caso se produce una relación abierta entre los empleados y sus supervisores. Muchas organizaciones proveen a los jefes capacitación al respecto, para lograr una práctica extendida en materia de coaching en todos los niveles de la organización. Para que esta capacitación sea eficaz los jefes deben tener ciertas características (competencias) relacionadas con una adecuada aplicación del coaching. Más adelante, en este mismo capítulo, se hará una referencia a los programas de mentoring o tutoría, y coaching. Como complemento de la acción de los jefes y supervisores se pueden implementar programas de coaching ad hoc, a través de un coach interno o externo. La tarea de coaching puede ser entre pares, o asumida por un ejecutivo de mayor nivel, un integrante del área de Recursos Humanos, un consultor externo, etcétera.
  La aplicación del coaching plantea diferencias según el nivel de la persona a orientar. No es lo mismo un joven profesional que un gerente. Respecto de los programas de tutoría o mentoring, podemos incluirlos en el punto que estamos tratando, pero cabe decir que si bien los términos coaching, mentoring o tutoría se usan como sinónimos, presentaremos más adelante un glosario en el que se observa que existe –en materia de management– una diferenciación entre estas tareas –de coaching, por un lado, y de mentoring o tutoría, por el otro–. La función de unos y otros programas, en materia de desarrollo de competencias, es similar, pero la práctica es diferente.

- **Rotación de puestos.** Se trata de asignaciones temporarias de las personas a otros puestos que no son los propios –incluso pueden ser de otras áreas–, con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización. Un gerente comercial puede ser asignado a la fábrica o, inversamente, un jefe de producción pasar al área de ventas. Hace muchos años trabajé en el grupo Bunge & Born, un verdadero emporio empresarial en esos años, y cuando se veía un movimiento semejante –que un gerente era sorpresivamente transferido a

otra área–, comenzaban a circular rumores sobre que esa persona "estaba en carrera para una gerencia general", lo cual se verificaba en casi todos los casos.
La rotación de puestos (job rotation) puede ser planeada, o no. Ciertas organizaciones preparan verdaderos esquemas de rotación con sus respectivas fechas (planificación), para cada empleado. En otras ocasiones se resuelve caso por caso.

- **Asignación a task forces.** Traduciendo la expresión "task forces" como "grupos especiales o equipos especiales". Estas asignaciones pueden ser en reemplazo o en adición a las habituales responsabilidades según su descripción del puesto. Habitualmente se combina con el punto siguiente.

- **Asignación a comités/nuevos proyectos.** Se trata de la asignación de grupos de personas a comités que tienen siempre un propósito específico (por temas o por proyectos son las dos modalidades más frecuentes). Los comités suelen tener como objetivo la solución de problemas, dando lugar generalmente a nuevos proyectos. Puede tratarse también de la asignación de una persona a un nuevo proyecto, en adición o en reemplazo de sus tareas habituales, en forma individual o como integrante de un grupo de individuos.

- **Asignación como asistente de posiciones de dirección.** Consiste en asignar a una persona como asistente de un ejecutivo de mayor nivel. Se trata de ocupar una posición staff ubicada inmediatamente debajo de la de un gerente relevante dentro de la organización. En este rol, el asistente puede observar el comportamiento del gerente al cual fue asignado, con un propósito de entrenamiento. Dicen Mathis y Jackson[2] que *muchas organizaciones tienen "junior boards of directors or management cabinets"* como una suerte de board alternativo, *o grupos gerenciales donde cada uno es entrenado realizando al mismo tiempo interesantes asignaciones* tanto a nuevos proyectos como para resolver problemas operativos. Se designa a la persona que se desea desarrollar como asistente de un gerente con un buen desarrollo de las competencias objetivo.

2. Mathis, Robert L. y Jackson, John H. *Human Resource Management.* South-Western College Publishing, a division of Thompson Learning. Cincinatti, Ohio. 2000, página 359.

- **Paneles de gerentes para entrenamiento.** Es una variante o desprendimiento del punto anterior. Al igual que los comités, se trata de grupos de trabajo con un propósito específico –por ejemplo, el desarrollo de una o varias competencias en particular.

Grado de eficacia de cada uno de los métodos de desarrollo dentro del trabajo

Actividad	Aplicable a	Grado de eficacia
Mentoring	Conocimientos	Alto
	Competencias	Alto
Coaching	Conocimientos	Alto
	Competencias	Alto
Rotación de puestos	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Asignación a *task forces*	Conocimientos	Alto
	Competencias	Alto
Asignación a comités y nuevos proyectos	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Asignación como asistente de posiciones de dirección	Conocimientos	Medio
	Competencias	Alto
Paneles de gerentes para entrenamiento	Conocimientos	Medio
	Competencias	Alto

El grado de eficacia en el desarrollo de competencias y conocimientos se relaciona más con la actitud del individuo que con la técnica utilizada. Es decir que aun el método que –en una primera instancia– parezca menos eficaz, puede pasar a constituir un recurso de alta eficacia si la persona que lo adopta efectúa al mismo tiempo un proceso de reflexión, y a través de ello logra cambiar comportamientos.

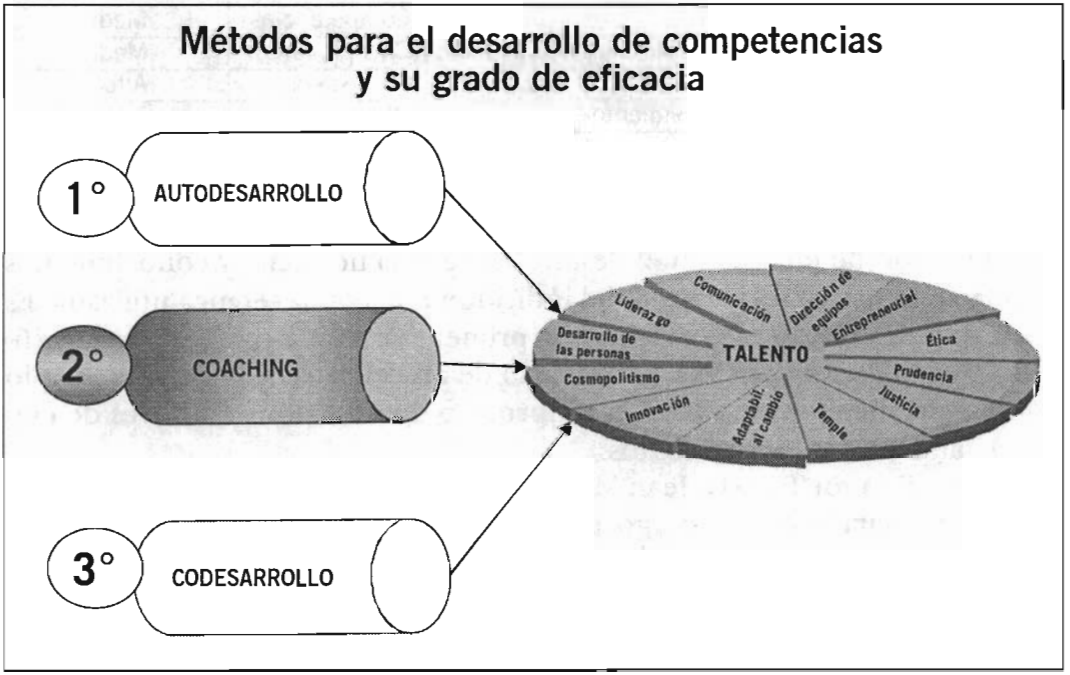
Para el autor francés Jean-Marie Peretti,[3] la rotación de puestos es un método anticuado. Sin embargo, para nosotros, decir que los métodos de for-

3. Peretti, Jean-Marie. *Gestion des ressources humaines*, Librairie Vuibert, París, 1998, página 215.

mación gerencial dentro del ámbito de trabajo son "los más tradicionales" no trasunta ninguna desvalorización. Por el contrario, esos métodos son los más utilizados y son los que más se asemejan a lo que hemos denominado en el capítulo anterior "desarrollo natural de competencias". El lector debe saber que estos métodos tradicionales se utilizan desde antiguo, aun antes de que comenzáramos a hablar de competencias, y continúan siendo adecuados. Sin embargo, no siempre las circunstancias permiten su aplicación, por lo cual los responsables de Recursos Humanos deben tener y generar alternativas.

Nuestra propuesta para el desarrollo de competencias dentro del trabajo: coaching

Sin descartar ninguno de los denominados "métodos tradicionales", como ya se ha dicho, proponemos tres vías para el desarrollo de competencias, una de las cuales es el coaching, que consideramos el segundo método más eficaz para el desarrollo de competencias dentro del trabajo. Nos ocuparemos a continuación de él.



El término coaching es utilizado profusamente en la actualidad. En relación con el desarrollo de competencias se requiere un tipo determinado de coaching: aquel que permitirá el desarrollo de la/s competencia/s que se deseen desarrollar. Para ello, el coach debe reunir ciertos requisitos específicos, uno de ellos muy importante: ser un referente en la competencia a desarrollar. Es en este punto que el coaching para el desarrollo de competencias se diferencia de otras prácticas que utilizan la misma denominación. Es muy importante, a su vez, el rol de coach que pueda ejercer el jefe directo de la persona.

En nuestro trabajo hemos hecho referencia al coaching, observando que puede ser realizado indistintamente por un coach, un mentor o tutor, o por un jefe. Para precisar el uso de los términos, que muchas veces son usados como sinónimos, haremos a continuación una breve aclaración respecto de ellos.

Glosario[4] de términos relacionados con el coaching

Exponemos a continuación diferentes definiciones según diccionarios de la lengua española y algún autor como referencia, y en algunos casos nuestra propia opinión, para dar al final una definición de coaching para el desarrollo de competencias.

Coaching: entrenamiento, preparación, ayuda.

Coach: entrenador, preparador, persona que le/s da clases a otra/s.

Jefe como coach: una persona que al mismo tiempo que cumple su rol de jefe lleva adelante otra función: ser guía y consejero de sus empleados. Estos últimos pueden ser personas con o sin experiencia, quizá no han trabajado hasta el presente, y con la guía cotidiana de un buen jefe adquieren las competencias necesarias para tener éxito en sus puestos de trabajo. Todo buen jefe debería ser una suerte de coach de sus empleados. Muchos no lo son, pero siempre pueden ser entrenados para ello. Por lo tanto, si una organización

4. Hemos utilizado para las palabras en idioma español: *Diccionario del español actual*, de Manuel Seco y otros autores, ya citado, y para las palabras en idioma inglés: *The Oxford Spanish Dictionary*, Nueva York, 1994.

desea que sus jefes cumplan este rol adicional, puede brindar a todos los niveles de supervisión el entrenamiento y coaching necesarios para transformar a los jefes en coachs de sus subordinados. (Como una explicación adicional respecto del rol de los jefes, me permito citar un comentario que nos hizo un entrevistado para la obra *Cómo manejar su carrera,* como uno de los secretos de su éxito: *seguir a un buen jefe, no tenerles miedo a los jefes estrictos. Cuando tuve jefes mediocres hice trabajos mediocres. ¡Los jefes estrictos son los que hacen buenos profesionales!)*

Mentor: consejero o guía. En su segunda acepción: educador o maestro. En inglés, mentor se escribe igual que en español. Otra definición: *persona de mayor experiencia que ayuda y aconseja a otros con menos experiencia por un período de tiempo*[5].

Tutor: en su segunda acepción: persona que cuida y protege a otra. El término *tutor* tiene una primera acepción, que no se relaciona directamente con nuestro tema: persona que tiene la tutela (hace referencia a menores de edad o personas con alguna discapacidad).

Mentoring: actividad desarrollada por el mentor.

Tutoría: cargo o función de tutor.

Counseling o counselling: orientación (psicológica, académica, universitaria, etc.).

Counselor o counsellor: consejero, orientador.

Dados los significados citados precedentemente y tomados directamente de diccionarios de español e inglés, se propone, en concordancia con otros autores, dejar las dos últimas palabras, counseling y counselor, para actividades de consejo personal sobre la carrera u otras actividades; por lo tanto, no las utilizaremos en esta obra, ya que todo el enfoque que se dará a la misma, aun en el capítulo 7, "Técnicas para el autodesarrollo de competencias", estará en relación con un enfoque o tratamiento desde las organizaciones.

5. *New Oxford Advanced Learner's Dictionary.* University Press. Nueva York, 2000.

¿Qué entendemos por coaching?

Un primer buen paso para el desarrollo de competencias está dado por el rol de los jefes en el desarrollo de competencias, que hemos denominado "Jefes como coachs".*

Un jefe cumple diversos roles dentro de una organización, uno de ellos es –y sería deseable que así fuese en todos los casos– pasar de ser sólo *una persona que dirige* a ser *líder de empleados*, y, dando un salto hacia delante, *líder de equipos*. Esto lo hemos tomado de una obra de Esteve Carbó Ponce[6], donde este autor además dice que *un líder, al igual que un director de orquesta, podrá realizar un trabajo de síntesis, haciendo que los diferentes equipos funcionen al compás, coordinadamente, actuando juntamente, con armonía, de manera que del esfuerzo del colectivo se obtenga el resultado esperado. De alguna forma se puede afirmar que la función de un mando es la de gestor de la arquitectura social y humana.*

Carbó Ponce llega más allá en su exposición, asignándole al papel del jefe una serie de roles adicionales:

1. **Jefe/suministrador:** permitiendo que los empleados dispongan de las herramientas y la información necesarias.
2. **Jefe/maestro:** suministrando la formación necesaria.
3. **Jefe/tutor:** facilitando el feedback oportuno sobre el trabajo realizado y su contribución –o no– al éxito de los objetivos.
4. **Jefe/consejero:** a partir de una demanda del empleado, primero escucharlo y luego, si es posible, brindarle apoyo frente a sus problemas personales.

En la obra de Cole[7] se da la siguiente definición de coaching: entrenamiento gerencial –individual o grupal– caracterizado por un entrenamiento en la tarea (on the job), acompañado por una evaluación continua y apoyo y consejo personales. El coaching hace referencia a entrenamientos intensivos a una o varias personas por otra cuyas capacidades son indiscutidas. En cuanto a la figura del coach, dice que debe ser una persona con altas capacidades, probadas ante sí mismo, ante sus pares y públicamente. Cole hace una clasificación interesante de los diversos tipos de coaching, a

* Si desea conocer más sobre este tema, escriba a: info@xcompetencias.com

6. Carbó Ponce, Esteve. *Manual de psicología aplicada a la empresa.* Ediciones Granica, Barcelona, 2000, página 61.
7. Cole, Gerald. *Personnel Management.* Letts Educational Aldine Place, Londres, 1997, páginas 320 y 321.

partir de las características de la/s persona/s que reciben el entrenamiento. Dicha clasificación es, sintéticamente, la siguiente:

1. *Poner manos a la obra*: un instructor de nivel inicial –sin mucha experiencia como coach pero que conoce bien la tarea– trabaja con personas sin experiencia o aprendices de cualquier especialidad. El aprendizaje se realiza en conjunto: uno gana experiencia como coach y los otros se preparan para asumir sus puestos de trabajo.
2. *Dejar hacer:* un instructor con alto desarrollo ayuda a aprendices con experiencia, guiándolos en su accionar.
3. *Dar soporte*: los aprendices con experiencia utilizan un *paquete flexible* de aprendizaje; es decir, ellos deciden cómo y cuándo solicitar ayuda a su coach.
4. *Ser un referente*[8]: proceso de ayuda y guía para que los aprendices desarrollen competencias específicas.

El autor dice a su vez que el coaching de tipo 2 –"dejar hacer"– y de tipo 4 –"ser un referente"– son los más frecuentes, y que este último se transforma muchas veces en un programa de mentoring. Dado que usualmente los gerentes necesitan desarrollar aspectos específicos –especialmente competencias requeridas por su trabajo–, una persona con mayor trayectoria y antigüedad puede ayudarlos a construir confianza y mejorar sus capacidades en el sentido deseado.

En síntesis, coaching es: una relación interpersonal orientada al aprendizaje donde cada uno de los participantes del proceso cumple un rol –coach y aprendiz–. No todas las personas pueden ser buenos coachs.

¿Cuál es el primer paso para un coaching? La elección del coach

Algunos puntos a tener en cuenta:

¿Quién puede ser un coach?

- El coaching puede ser realizado por una persona perteneciente a la misma organización. En ese caso **podrá ser un tutor o mentor**. Hemos explicado en párrafos anteriores, en este mismo capítulo, en qué consiste esta metodología de trabajo.

8. Referente, en el sentido que le damos en esta obra al término: alguien que tiene la competencia en cuestión en un alto grado de desarrollo.

- El coach **también puede ser una persona del mismo nivel**, un par o una persona del área de Recursos Humanos o Capital Humano que cumpla esa función.
- Los buenos jefes pueden cubrir este rol bajo la figura de **jefe como coach.**
- Puede ser **una persona que no pertenezca a la organización**. En ese caso será un **coach externo**, y se deberán pautar reuniones periódicas con un plan de trabajo para que el aprendiz despeje dudas y sea orientado permanentemente respecto del tema específico del coaching.

¿Qué requisitos debe cumplir?

- El **coach debe poseer en alto grado la competencia** que debe ayudar a desarrollar. Este es un punto muy importante, en ocasiones los coachs tanto internos como externos, pero en especial estos últimos, tienen conocimientos teóricos de la competencia pero no la poseen ellos mismos, no al menos en el grado necesario para ser coachs.
- Poseer –además– **capacidad para transmitir esa competencia**. No todas las personas, aun con un alto grado de la competencia, pueden desarrollar a otras; para ello deben poseer otras competencias, en especial la denominada "Desarrollo de las personas"[9].

Por último...

- Cualquiera de las figuras mencionadas para llevar adelante un coaching –mentor o tutor, jefe como coach, coach externo– puede combinar su trabajo con el autodesarrollo (capítulo 6).

Pasos para el coaching

1. Primero –como ya se dijo–, elegir el coach adecuado en cada caso (coach, tutor o mentor).
2. Fijar objetivos de trabajo medibles y alcanzables entre los dos participantes: coach y aprendiz.

9. **Desarrollo de las personas:** Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No se trata sólo de enviar a las personas a realizar cursos sino de un esfuerzo por desarrollar a los demás. Definición tomada de *Gestión por competencias. El diccionario.* Ediciones Granica, 2002, 2003, 2004, página 187.

3. Fijar rutinas: días y horarios de encuentro, lugar y otros detalles.
4. Definir metodologías de trabajo en forma conjunta.
5. Cada uno deberá llevar un registro de sus trabajos y del grado de cumplimiento de los objetivos.

Coaching: coach y aprendiz llevan sus registros de seguimiento

SEGUIMIENTO DEL COACHING
Nombre del coach: .....
Nombre del aprendiz: .....
Posición que ocupa: .....
Fecha de la entrevista: ..... / ..... / .....
Objetivos a alcanzar
Trabajos o asignaciones específicas
Puntos fuertes (formación en conocimientos y competencias)
Puntos débiles (formación en conocimientos y competencias)
Grado de avance del objetivo a alcanzar al momento de la reunión de seguimiento:
Comentarios
Fecha próxima entrevista: ..... / ..... / .....
SEGUIMIENTO DEL COACHING

El coaching utilizado como una vía para el desarrollo de competencias no implica llevar a cabo meras reuniones entre dos personas; es una metodología de trabajo con un objetivo específico: el desarrollo de la/s competencia/s en base a un plan de acción y un propósito específico, realizando cada uno de los participantes, coach y aprendiz, un control y seguimiento de lo actuado.

Buenas prácticas en materia de desarrollo de personas

El desarrollo de los recursos humanos tiene una relación directa con el valor de la compañía; por lo tanto, hay que desterrar ideas tales como que *son gastos cuyo retorno o rendimiento es difícil observar.* Los especialistas en recursos humanos deben entender esta diferencia de enfoque para –luego– poder explicarla a otras personas (por ejemplo, los directivos de la compañía). Algunos de los temas que abordaremos a continuación los hemos tratado, quizá más someramente, en una obra previa, titulada *Dirección estratégica de Recursos Humanos*[10].

Veremos aquí que "el desarrollo de las personas" es una función o un grupo de tareas correspondiente al área de Recursos Humanos o Capital Humano. Sin embargo, no debemos olvidar que los empleados "pertenecen" a un entorno más amplio que el de su propio sector específico, es decir, trabajan e integran equipos junto a otras áreas. Por lo tanto, la función del especialista en desarrollo es la de acompañar, guiar a los jefes y a los empleados en un proceso de crecimiento *conjunto.*

La función del área de Recursos Humanos o Capital Humano respecto del desarrollo de personas, se puede sintetizar en el desarrollo de acciones tendientes a alcanzar diversos objetivos, a saber:

- Incrementar las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y avance en la carrera. Estas capacidades pueden estar en relación con conocimientos o competencias.
- A través de ciertas herramientas, como las evaluaciones, es posible lograr el mejoramiento de las capacidades del personal tanto en conocimientos como en aspectos menos tangibles, como las actitudes y los valores. En nuestra metodología, esto se verifica a través de la metodología de Gestión por competencias.
- Tener en cuenta:
  1. Los deseos de los empleados, preferencias sobre sus carreras y sus motivaciones.

10. Alles, Martha. *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.* Ediciones Granica, 2000, 2002, 2003, 2004. Se relaciona con otras dos obras: *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Casos* y un tercer tomo solamente disponible en Internet con más de 300 diapositivas en formato PDF para el dictado de clases.

2. Las evaluaciones de los superiores a través de las evaluaciones del desempeño.
3. Las evaluaciones del entorno, a través de evaluaciones de 360 grados (o de 180 grados, según el caso).
4. Las necesidades organizacionales en función de los planes estratégicos.

Armonizar estos aspectos será parte del éxito de la función de Desarrollo del área de Capital Humano.

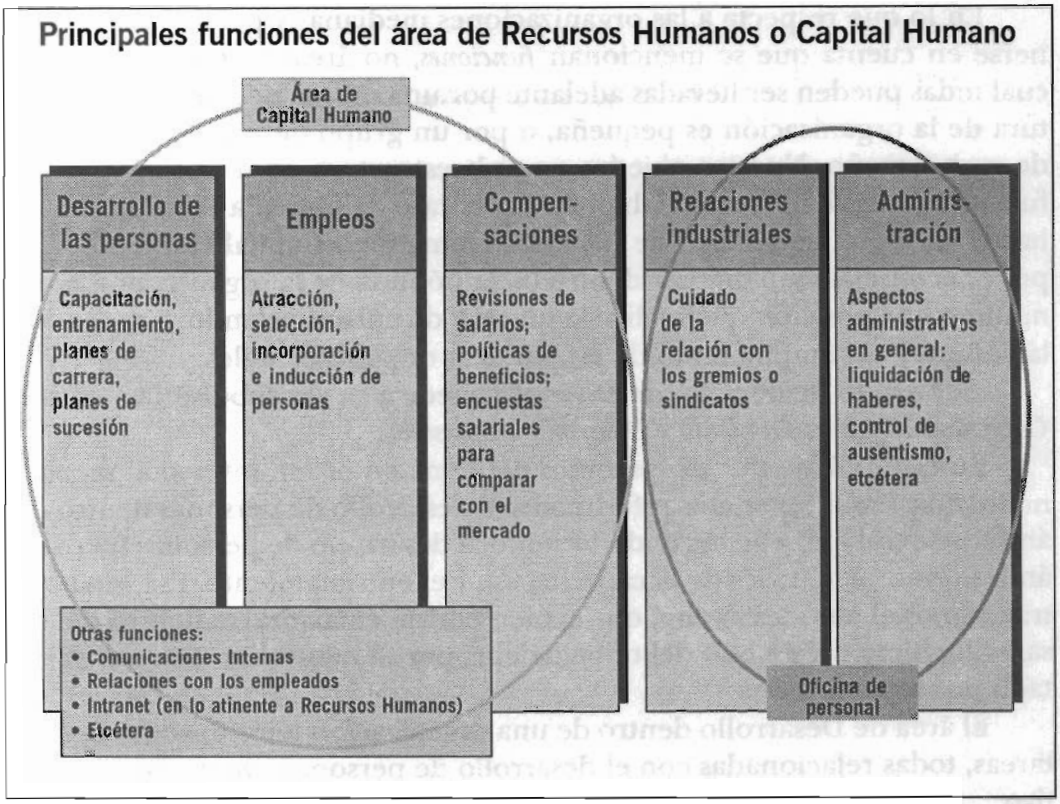
Las principales funciones del área de Desarrollo de Recursos Humanos o Capital Humano

La autora Gratton dice en su obra sobre *Estrategias de capital humano*[11] que *las estrategias empresariales sólo pueden realizarse a través de las personas.* La única manera de mejorar el rendimiento empresarial es situar los recursos humanos en el centro mismo de la toma de decisiones estratégicas.

Muchas organizaciones tienen un área de Personal, incluso bajo el nombre de área de Recursos Humanos, que no cubre todas las funciones que, según nuestro criterio, debería atender con relación al personal, y que no cumple, además, un rol estratégico dentro de la organización. Veamos cuáles son estas funciones. El área de Recursos Humanos o de Capital Humano –como las últimas tendencias sugieren denominarla– tiene un doble grupo de responsabilidades. Por un lado, las que devienen del mero cumplimiento de la normativa vigente, que podríamos denominar la parte *dura* o *hard* de las responsabilidades, incluyendo entre estas las vinculadas con la relación entre la organización y los sindicatos. El otro gran grupo de tareas o responsabilidades se relaciona exclusivamente con las *buenas prácticas*; a estas últimas se las denomina de tipo *soft* o *blandas.*

No entienda el lector que estamos valorando como más importantes unas tareas respecto de otras, simplemente se hace una agrupación para su mejor comprensión, en particular para los no especialistas. Para una mejor visualización de la idea presentamos el siguiente esquema.

11. Gratton, Lynda. *Estrategias de capital humano.* Prentice Hall, Pearson Educación, Madrid, 2001, página XIV del Prefacio.


Principales funciones del área de Recursos Humanos o Capital Humano
Área de Capital Humano
Desarrollo de las personas
Capacitación, entrenamiento, planes de carrera, planes de sucesión
Empleos
Atracción, selección, incorporación e inducción de personas
Compensaciones
Revisiones de salarios; políticas de beneficios; encuestas salariales para comparar con el mercado
Relaciones industriales
Cuidado de la relación con los gremios o sindicatos
Administración
Aspectos administrativos en general: liquidación de haberes, control de ausentismo, etcétera
Oficina de personal
Otras funciones:
• Comunicaciones Internas
• Relaciones con los empleados
• Intranet (en lo atinente a Recursos Humanos)
• Etcétera

En el gráfico precedente hemos denominado *Oficina de personal* a todas las tareas vinculadas con lo administrativo y con el cuidado de la relación con gremios y sindicatos (*relaciones industriales*). Bajo un gran título de *Área de Capital Humano* hemos agrupado al resto: las funciones que realmente se consideran "soft" o "blandas" de la especialidad, que presentamos en tres grandes grupos: *Desarrollo de personas*, de lo cual nos ocupamos en esta obra, y otras dos, *Empleos* y *Compensaciones*. En un recuadro hemos indicado otras funciones igualmente relevantes que muchas veces se encuentran incluidas; entre otras, nos referimos a las *Comunicaciones internas* y un aspecto que en las grandes organizaciones suele tener un sector por separado y que ninguna empresa, aun pequeña, debiera olvidar: las *Relaciones con los empleados*. En la actualidad se requiere otra función, en adición a las anteriores: el manejo de la intranet, en especial en lo que concierne al personal. En ocasiones el área maneja toda la intranet, aun en temas que no le atañen directamente.

En lo que respecta a las organizaciones medianas y pequeñas, debe tenerse en cuenta que se mencionan *funciones*, no áreas o secciones, por lo cual todas pueden ser llevadas adelante por una misma persona, si la estructura de la organización es pequeña, o por un grupo de profesionales, si es de gran tamaño. Nuestro objetivo no es la estructura en sí sino recalcar las funciones que deben estar cubiertas. En el caso de que una empresa decida hacer outsourcing del área de Recursos Humanos o Capital Humano, siempre es aconsejable mantener dentro de la nómina de la organización como mínimo una posición que realice la función de enlace, velando, a su vez, por la cultura y el cumplimiento de las políticas organizacionales.

El área –o la función– de *Desarrollo* puede a su vez subdividirse en dos: *Capacitación y entrenamiento* y *Desarrollo de personas.*

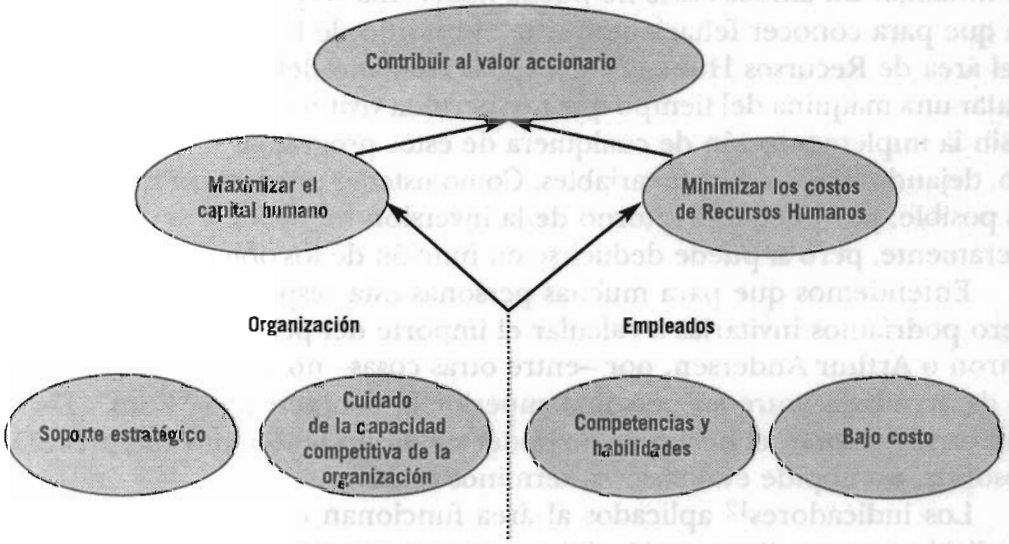
En este trabajo nos ocuparemos del tema en orden inverso al mencionado. En primer lugar, nos referiremos al desarrollo de personas dentro del ámbito de trabajo, y en segundo término al desarrollo de personas fuera del ámbito laboral, a través de la capacitación y el entrenamiento. Por separado trataremos el autodesarrollo, que si bien podría encuadrarse dentro del desarrollo, fuera del ámbito del trabajo debe, por su naturaleza misma, ser tratado por separado.

El área de Desarrollo dentro de una organización tendrá, además, otras tareas, todas relacionadas con el desarrollo de personas. De modo enunciativo:

- Administrar las descripciones de puestos, supervisando la vigencia de los mismos.
- Definir los planes de carrera de la organización. Realizar mapas de puestos o familias de puestos.
- Coordinar las evaluaciones de desempeño e implementar las herramientas a utilizar, actualizándolas o modificándolas, según corresponda.
- Coordinar la implementación de evaluaciones de 360 grados (o 180 grados, según el caso).
- Monitorear las encuestas de clima organizacional.
- Administrar los sistemas de sucesión.
- En ocasiones, la función de Desarrollo incluye, o supervisa, la capacitación y el entrenamiento del personal.
- En ocasiones, el área de Empleos depende de la de Desarrollo.

Si analizamos específicamente el rol del director del área de Recursos Humanos o Capital Humano, podemos observar que entre las funciones de esta posición se encuentra una que es –según mi opinión– muy importante, y se refiere a cuidar el equilibrio de dos "fuerzas" contrapuestas: maximizar el capital humano y por ende el capital intelectual de la organización, versus minimizar los "costos" del personal. En este dilema se debate la gestión cotidiana de cualquier conductor de un área que se ocupe de los temas relacionados con el personal, más allá del nombre más o menos pomposo que se le haya adjudicado.

El rol del responsable del área de Recursos Humanos o Capital Humano



Fuente: Becker, Huselid, Ulrich. *The HR Scorecard*, página 73.

En el gráfico precedente se muestra solamente la mitad del que presentan los autores mencionados en la obra *The HR Scorecard*. Hemos tomado sólo esta parte para señalar dos aspectos importantes del rol del responsable del área de Recursos Humanos o Capital Humano: por un lado, accionar sobre aspectos organizacionales a partir de brindar soporte estratégico y cuidado de la capacidad competitiva de la organización, maximizando por me-

dio de estas dos acciones centrales el valor del capital humano (CH) y, de ese modo, contribuyendo al valor accionario. Por otro lado, también podrá contribuir al valor accionario a través de una disminución de los costos. De esta manera se observa la doble faceta del rol de responsable de Recursos Humanos: maximizar el CH, y minimizar los costos del área. Esta parte de su gestión hará foco en los empleados, cuidando sus competencias y habilidades, y al mismo tiempo sus costos.

El gráfico de los autores mencionados contempla otros aspectos igualmente importantes, pero creemos que con estos dos elementos dejamos en claro nuestro aporte a este tema.

En numerosas ocasiones nos preguntan sobre el retorno de la inversión realizada al implementar Gestión por competencias o el desarrollo del talento humano. En ambos casos no puede haber una respuesta realmente seria, ya que para conocer fehacientemente el retorno de la inversión de la tarea del área de Recursos Humanos o Capital Humano debería ser posible contratar una máquina del tiempo que nos permita vivir dos veces la historia, con y sin la implementación de cualquiera de estos programas y, al mismo tiempo, dejando fijas las demás variables. Como ustedes pueden percibir, esto no es posible, por lo cual el retorno de la inversión no puede calcularse financieramente, pero sí puede deducirse en función de los objetivos a cumplir.

Entendemos que para muchas personas esta respuesta es insuficiente. Pero podríamos invitarlas a calcular el importe del perjuicio que sufrieron Enron o Arthur Andersen, por –entre otras cosas– no tener suficientemente desarrollada entre su personal superior la competencia "Ética". Dicho con otras palabras, el hecho de no poder medir un fenómeno con precisión absoluta, no impide evaluarlo en términos relativos.

Los indicadores[12] aplicados al área funcionan como un elemento de medición para analizar tendencias, y no se cuenta con mucho más.

Principales problemas en Latinoamérica

En relación con las funciones del área de Recursos Humanos o Capital Humano y su ubicación dentro de la estructura organizacional, se puede ob-

12. Jac Fitz-enz ha elaborado una serie de índices para medir la gestión del área de Recursos Humanos.

servar que un alto porcentaje de las gerencias responsables del área dependen del gerente o director de Administración y Finanzas –no de la Dirección General–, y a su vez un porcentaje más alto aún, más allá de su denominación, tiene como funciones y responsabilidades sólo atender problemas de tipo legal y administrativo (lo que hemos dado en llamar "oficina de personal").

Las grandes corporaciones transnacionales están más avanzadas en materia de capital humano que el resto de las organizaciones, pero no siempre este mayor avance se ve reflejado en filiales pequeñas de estas compañías, ubicadas en países alejados de las casas matrices.

Sin embargo, la tendencia es positiva. En muchos países que hemos visitado en el último año hemos visto preocupación en la máxima conducción de las organizaciones por incluir a las personas en los planes estratégicos. La principal razón del cambio, según mi opinión, no se relaciona con el nivel de actividad en los negocios (aunque desde ya esto es importante), sino, y fundamentalmente, a partir de la comprensión de que las buenas prácticas de Recursos Humanos, como por ejemplo Gestión por competencias, proveen ventajas estratégicas para la organización.

El rol del área de Recursos Humanos o Capital Humano es fundamental, ya que puede ser un agente de cambio al proponer la implementación de ciertas herramientas y metodologías. Si estas metodologías son aplicadas correctamente, contemplan tanto los objetivos empresariales como las necesidades de los trabajadores. El gran desafío que enfrenta el profesional del área es lograr cumplir los objetivos organizacionales velando por las necesidades de las personas.

En cuanto a la temática específica del desarrollo de las capacidades de las personas relacionadas con competencias, utilizando o no esta denominación, existe una clara conciencia tanto en empresarios como en gerentes de diversas áreas, sobre la necesidad concreta de trabajar sobre el tema. Pero no muchos saben cómo hacerlo o cómo encarar un cambio de actitudes y comportamientos; por eso es que pretendemos ayudarlos con este trabajo.

Es importante, además, conocer y explicar que se trata de procesos con cierta dificultad, y cuyos resultados no se ven de inmediato; pero al mismo tiempo –y como ya hemos visto en capítulos anteriores– se puede mejorar en el desarrollo de competencias a través de acciones sistemáticas y sostenidas orientadas hacia este objetivo.

Desarrollo y competencias

Manejarse dentro de un modelo de competencias facilita el desarrollo del personal clave y la confección de los respectivos planes de sucesión. A través de la evaluación por competencias en los sistemas regulares de evaluación del desempeño, o bien como resultado de una evaluación puntual de competencias para detectar necesidades de desarrollo, o como consecuencia de la administración de evaluaciones de 360 grados, es posible:

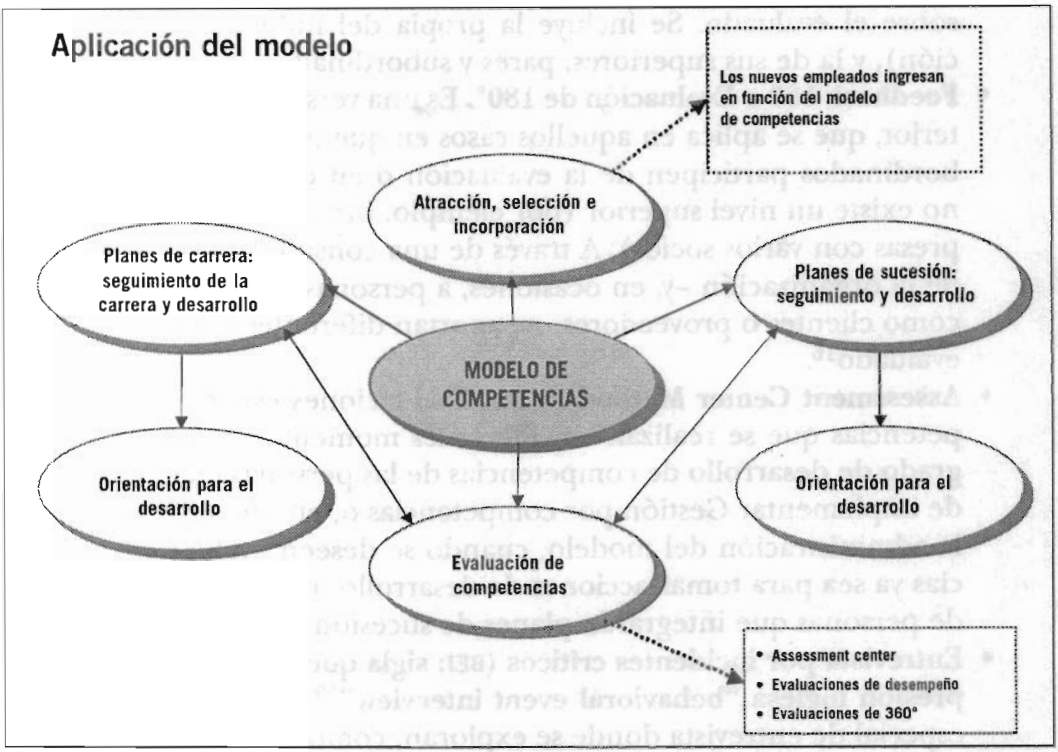
- Identificar personas con alto potencial de desarrollo (*pool* de talentos, *key people* o denominaciones similares).
- Identificar personas con una baja adecuación al puesto y cuyo desarrollo sea factible.
- Identificar personas en condiciones para ocupar otros puestos en función de las competencias requeridas por estos.
- Confeccionar planes de sucesión de posiciones clave.
- Planear las carreras de estos individuos.

La Gestión por competencias tiene un rol protagónico en el desarrollo de los recursos humanos materializado en planes de carrera y planes de sucesión en base a las competencias de los puestos y de los individuos que los ocupan o los ocuparán en el futuro.

Aplicación del modelo

En un modelo por competencias, el seguimiento de la carrera y el desarrollo de los individuos permite, con base en el acompañamiento y la orientación profesional, confeccionar los planes de sucesión en puestos clave. (En términos generales, aun sin la aplicación de este modelo los conceptos igualmente pueden ser utilizados.)

Una vez que se ha definido el Modelo de Competencias y sus respectivos subsistemas (Selección, Desempeño y Desarrollo), explicados en la Presentación de esta obra, el primer paso es que a partir de ese momento el ingreso de nuevas personas a la organización se realiza sobre la base de las competencias requeridas para cada puesto a ocupar (subsistema Selección). El segundo subsistema, Desempeño, provee información sobre el grado de desarrollo de las competencias en las personas y su adecuación, o no, al puesto que ocupan.


Aplicación del modelo
Los nuevos empleados ingresan en función del modelo de competencias
Atracción, selección e incorporación
Planes de carrera: seguimiento de la carrera y desarrollo
Planes de sucesión: seguimiento y desarrollo
MODELO DE COMPETENCIAS
Orientación para el desarrollo
Orientación para el desarrollo
Evaluación de competencias
• Assessment center
• Evaluaciones de desempeño
• Evaluaciones de 360°

Para conocer la **adecuación persona-puesto**[13] se dispone de diferentes instancias y herramientas. Las más usadas son:

- **La evaluación del desempeño.** En ocasión de la evaluación anual (o con cualquier otra frecuencia) del desempeño –en nuestra metodología lo combinamos con la fijación de objetivos–, es altamente recomendable incluir una instancia de evaluación de competencias, con tres miradas: la del propio individuo (autoevaluación), la del jefe, y la del jefe del jefe[14].
- **Feedback 360 o Evaluación de 360°.** A través de una consulta a distintos niveles de la organización –y, en ocasiones, a personas externas a la misma, como clientes o proveedores– se aportan distintas miradas

13. La autora trata este tema en el capítulo 7 de la obra *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000, 2002, 2003, 2004.
14. Para conocer más sobre la evaluación de competencias se sugiere consultar: Alles, Martha. *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2002, 2004, capítulos 1, 3, 4, 7 y 8.

sobre el evaluado. Se incluye la propia del individuo (autoevaluación), y la de sus superiores, pares y subordinados[15].

- **Feedback 180 o Evaluación de 180°.** Es una versión reducida de la anterior, que se aplica en aquellos casos en que no se desea que los subordinados participen de la evaluación o en organizaciones donde no existe un nivel superior (por ejemplo, firmas profesionales o empresas con varios socios). A través de una consulta a distintos niveles de la organización –y, en ocasiones, a personas externas a la misma, como clientes o proveedores– se aportan diferentes miradas sobre el evaluado[16].
- **Assessment Center Method (ACM).** Evaluaciones específicas de competencias que se realizan en diferentes momentos, para conocer el grado de desarrollo de competencias de las personas en el momento de implementar Gestión por competencias o, en otros momentos de la administración del modelo, cuando se deseen evaluar competencias ya sea para tomar acciones de desarrollo o bien para la elección de personas que integrarán planes de sucesión o de carrera[17].
- **Entrevista por incidentes críticos (BEI: sigla que corresponde a la expresión inglesa "behavioral event interview"[18]).** Se trata de un tipo especial de entrevista donde se exploran, como su nombre lo indica, los incidentes críticos, tanto positivos como negativos, de una persona, junto con sus competencias.

Planes de carrera y de sucesión, y su relación con el desarrollo de competencias

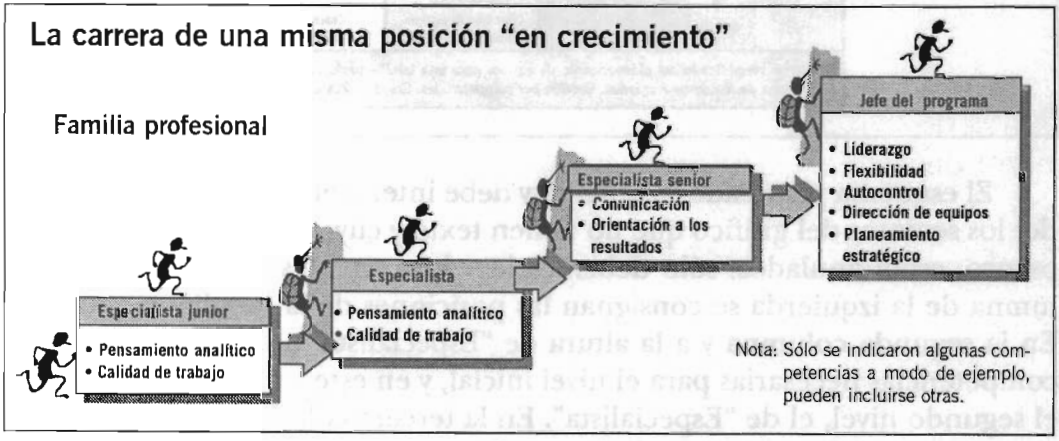
En función de las distintas instancias de evaluación mencionadas en el punto anterior, las organizaciones definen los planes de carrera y confeccionan planes de sucesión en los cuales se encuentran involucrados algunos de sus integrantes. Con seguimiento y orientación los individuos podrán mejorar,

15. Ibíd., capítulo 5 y capítulos 3, 4, 7 y 8 para conocer más sobre la evaluación de competencias.
16. Ibíd., capítulo 6 y capítulos 3, 4, 7 y 8 para conocer más sobre la evaluación de competencias.
17. *Manual de Assessment.* Editado por Martha Alles S.A., Buenos Aires, 2004.
18. Alles, Martha. *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2003, 2004, segunda edición revisada y aumentada, capítulo 24.

en el caso de ser necesario, sus capacidades (tanto conocimientos como competencias) para acceder a una nueva posición, siempre en función de los requisitos que esta presente. Esta orientación se materializa de diferentes maneras que iremos tratando a lo largo de este trabajo.

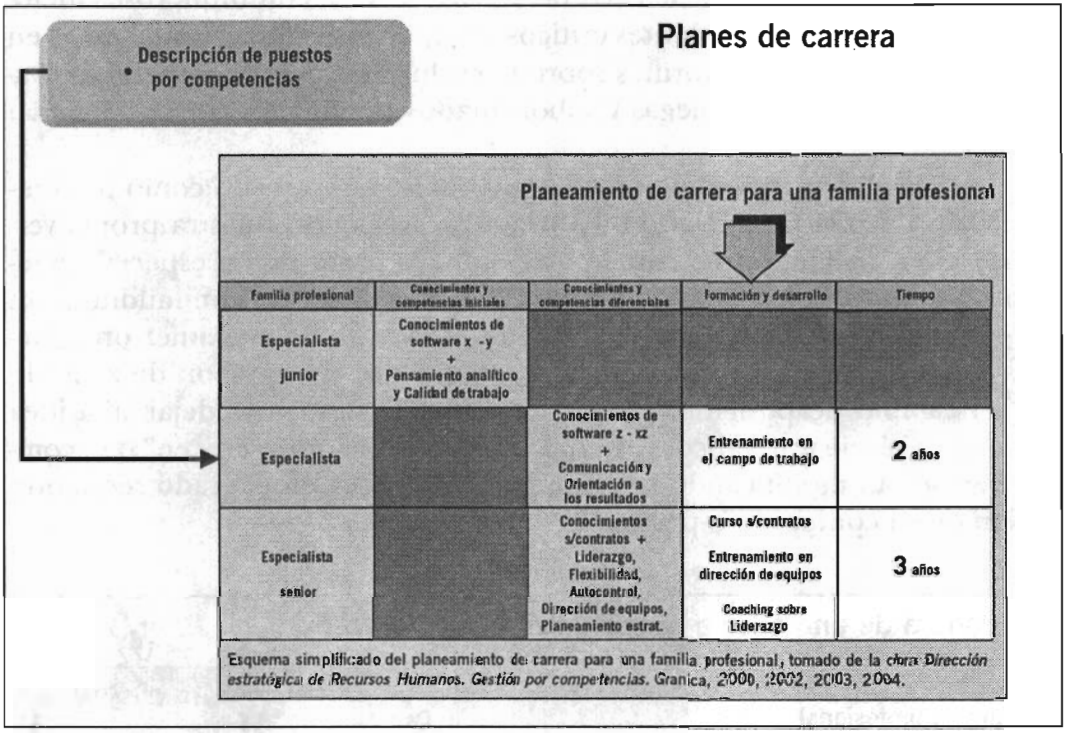
Para los autores Carretta, Dalziel y Mitrani[19] la valuación de individuos con relación al desarrollo de carreras puede hacerse con numerosos métodos: la entrevista por incidentes críticos (BEI), diversos test, simulaciones en un assessment center, informes sobre la evaluación del desempeño, o evaluación de superiores, colegas y subordinados (feedback 360 o evaluación de 360°).

Para la elaboración del gráfico siguiente hemos tomado como referencia la obra de Carretta, Dalziel y Mitrani[20], ofreciendo nuestra propia versión. Hemos supuesto una familia profesional a partir de un especialista junior, no importa cuál sea su especialidad: puede ser un auditor, un programador, un analista de sistemas, un médico, o de cualquier otra. Hemos supuesto algunas competencias e imaginado su evolución de acuerdo con el cambio de posición. Esencialmente, sólo deseamos dejar una idea fuerte a través de un gráfico. A medida que las posiciones "crecen" o se complejizan se van modificando las competencias, ya sea en el grado requerido o bien en su contenido específico.



19. Carretta, Antonio; Dalziel, Murray M. y Mitrani, Alain. *Dalle Risorse Umane alle Competenze.* Franco Angeli Azienda Moderna, Milán, 1992, páginas 1 y siguientes.
20. Carretta, Antonio; Dalziel, Murray M. y Mitrani, Alain. Ibíd., páginas 37 y siguientes.

Si este gráfico condujera a un planeamiento –es decir, a un esquema que permitiese tomar acciones concretas– se confeccionaría una planilla como la siguiente, partiendo, en todos los casos, de las respectivas *descripciones de puestos* que incluyan las definiciones de competencias.


Descripción de puestos por competencias
Planes de carrera
Planeamiento de carrera para una familia profesional
Familia profesional
Conocimientos y competencias iniciales
Conocimientos y competencias diferenciales
Formación y desarrollo
Tiempo
Especialista junior
Conocimientos de software x - y + Pensamiento analítico y Calidad de trabajo
Especialista
Conocimientos de software z - xz + Comunicación y Orientación a los resultados
Entrenamiento en el campo de trabajo
2 años
Especialista senior
Conocimientos s/contratos + Liderazgo, Flexibilidad, Autocontrol, Dirección de equipos, Planeamiento estrat.
Curso s/contratos
Entrenamiento en dirección de equipos
Coaching sobre Liderazgo
3 años

Esquema simplificado del planeamiento de carrera para una familia profesional, tomado de la obra *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Granica, 2000, 2002, 2003, 2004.

El esquema planteado es sencillo y debe interpretarse del siguiente modo: los sectores del gráfico que no tienen texto y cuyo interior es un grisado oscuro, están anulados; sólo debemos leer los restantes. En la primera columna de la izquierda se consignan las posiciones de la familia de puestos. En la segunda columna y a la altura de "Especialista junior" se indican las competencias necesarias para el nivel inicial, y en este caso, las mismas para el segundo nivel, el de "Especialista". En la tercera columna se consigna "la competencia diferencial", es decir, aquella que se requiere para pasar al nivel superior. En todos los casos se planean los requisitos, tanto de conocimientos como de competencias. Por lo tanto –en este ejemplo–, para pasar del nivel "Especialista" al nivel "Especialista senior" se requiere incrementar

los conocimientos en un determinado software, y mejorar ciertas competencias: Comunicación y Orientación a resultados. En la cuarta columna se consigna el plan de acción a seguir: entrenamiento en el campo de trabajo. En la quinta y última columna se registra el tiempo estimado para acceder al nivel superior (en el ejemplo, 2 años).

El plan de acción es más complejo para el nivel superior. De esta manera, para acceder a un nivel más alto que el de "Especialista senior" se requieren conocimientos especiales sobre contratos, y las competencias diferenciales son: Liderazgo, Flexibilidad, Autocontrol, Dirección de equipos y Planeamiento estratégico. El plan de acción sugerido es: un curso sobre la temática de contratos y, para el desarrollo de competencias, entrenamiento en Dirección de equipos y coaching sobre Liderazgo. El tiempo estimado en este caso para acceder al nivel superior es de 3 años.

Como se desprende del gráfico, no debemos olvidarnos de los conocimientos necesarios para cada posición, aunque en esta obra nos ocupemos en especial del desarrollo de competencias.

Al trabajar en el desarrollo de un individuo deben evaluarse sus competencias a través de las distintas variantes mencionadas más arriba, y se deben conocer, además, las competencias requeridas por los distintos puestos (*descripción de puestos por competencias*) y la evolución de las competencias en los planes de carrera.

¿Cómo evolucionan las competencias según los distintos niveles jerárquicos?

Si analizó detalladamente el gráfico anterior, ya tendrá la respuesta a este interrogante. En el ejemplo propuesto las competencias se acumulan o suman, pero no tienen la misma intensidad. En los niveles de jefatura y gerencia las denominadas "competencias gerenciales" tienen más peso que las técnicas, pero estas no pueden estar ausentes.

En síntesis, en la medida en que se *sube* en la escala jerárquica las competencias pueden cambiar o cambiar su peso específico para la posición. Muchas compañías solicitan la competencia Liderazgo en niveles iniciales, por ejemplo, como un modo de asegurarse de tener cuadros gerenciales el día de mañana, pero esta competencia no tiene la misma definición ni fuerza en este nivel que en el del gerente del área.

Cuando los modelos de competencias se arman en función de roles, y de una manera rígida, se "pierde" esta opción; por lo tanto, si el esquema de Gestión por competencias en su organización se ha implementado basado en roles –es decir, asignando los grados de la competencia de acuerdo con el nivel dentro de la estructura organizacional– le sugerimos que lo flexibilice de algún modo. Quizá sea muy complejo rearmarlo o rediseñarlo totalmente, pero será importante que no desatienda este punto. En ciertas posiciones, sobre todo en aquellas donde se prevé un fuerte potencial, es aconsejable incluir competencias con relación a niveles superiores a los del puesto o rol actual.

Relación de la evaluación de desempeño con el desarrollo de competencias

En otras obras ya hemos tratado este tema; en esta ocasión sólo haremos una breve mención, dado que la evaluación de desempeño tiene una especial y estrecha relación con el desarrollo de competencias. Sólo basta recordar que el objetivo de la evaluación de desempeño por competencias, así como el de la evaluación de 360 grados (y de 180°) es el desarrollo del individuo. La conexión de la evaluación de desempeño con los subsistemas de compensaciones se efectúa a través de la medición de objetivos, aunque conformen el mismo "formulario", como proponemos en nuestra metodología[21]. Otro de los beneficios o aplicaciones de la evaluación de desempeño está referido a tomar decisiones sobre promociones o planes de carrera. Por lo tanto, una adecuada utilización de esta herramienta brindará información relacionada con todos estos temas: planes de carrera, planes de sucesión, y el que nos ocupa en este trabajo, el desarrollo de competencias.

¿Cómo manejar la key people o personas clave?

La primera pregunta es: ¿a quiénes se considera key people o personas clave? ¿Son los individuos especialmente brillantes, o aquellos que tienen a su cargo tareas clave para la organización? Si le preguntáramos esto a cien directores

21. Alles, Martha. *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Ob. cit., capítulo 1.

de Recursos Humanos, imagino que la mitad de las respuestas sería a favor de una de estas definiciones, y el resto a favor de la otra.

Ambos criterios son válidos: desde el punto de vista de las responsabilidades, lo más importante son las personas que tienen a su cargo tareas clave, y desde el punto de vista de la valuación de los individuos, serán aquellos especialmente brillantes.

La empresa deberá prestar atención a ambos grupos, tratando de que coincidan las personas más brillantes con los puestos más críticos. Un reconocido entrenador deportivo dice que prefiere "jugadores despiertos antes que inteligentes". Quizá esto pueda aplicarse a algún deporte, pero no a las organizaciones. Desde ya, la inteligencia en sí misma puede no ser suficiente, pero si se encuentra en conjunción con las competencias requeridas para el puesto, es muy beneficiosa.

¿Qué sucede en las empresas en materia de desarrollo de personas? Un esquema frecuente es la detección de un grupo de personas clave para la organización, para a partir de allí tratarlas especialmente.

En ocasiones, también, las empresas sólo desarrollan y confeccionan planes de sucesión para este grupo de personas. Si bien pueden existir muchos motivos válidos para que las empresas se manejen de este modo (bajos presupuestos, manejo más localizado en las personas de alto rendimiento, etc.), parece más justo y conveniente planear las carreras de todas las personas. Las posiciones más críticas deberán ser cuidadas especialmente, y es posible realizar programas especiales para potenciar a las personas de alto desempeño.

Hace unos años un colega fue designado director de Recursos Humanos de un holding empresarial argentino que hasta ese momento sólo había tenido "oficinas de personal", desde donde cuidaban a la gente basados en un punto de vista económico, con un estilo muy personal, y nada más. Recuerdo que ese colega me comentó en aquellos años: "No sé por dónde comenzar". En un principio designó nuevos gerentes de Recursos Humanos en cada una de las empresas que tuviesen un número importante de personas, y comenzó a implementar esquemas para la evaluación del desempeño a todos los niveles. Desde la función corporativa de Recursos Humanos y para atender de manera rápida la temática del desarrollo del plantel ejecutivo, lanzó lo que denominó "el grupo de los 100". Identificó con ayuda de otros directores a todos los gerentes clave (el número coincidía con los cien del título del programa) y comenzó con ellos una serie de ciclos de conferencias, en una primera instancia sobre temas generales, para luego profundizar

en otros más específicos. Tiempo después me comentó: "Mi plan de largo plazo no es ocuparnos sólo de las personas clave de la organización. Mi idea es llegar a cada uno de los integrantes con algún plan en materia de crecimiento personal y profesional. Pero el *grupo de los cien* fue una buena manera de comenzar; logré lo más importante, interesar a los dueños del holding en temas de desarrollo, sobre los cuales nunca antes habían pensado".

Los planes de carrera – La familia de puestos

Para Spencer,[22] el desarrollo tiene una estrecha relación con la capacitación –que trataremos en el capítulo siguiente– y la ruta profesional o los mapas o planes de carrera.

La comparación de las competencias de la persona con los requisitos de competencias del puesto indicará si esa persona requiere capacitación, tanto de conocimientos como de competencias, o debe ser asistida por un mentor o guía para lograr alcanzar el nivel requerido.

Los programas de ruta profesional y de desarrollo (capacitación y/o asignaciones de desarrollo) basados en competencias se apoyan en las brechas existentes entre las competencias de los empleados y los requisitos de competencias de los puestos que ocupan o se prevé que ocuparán. Los empleados que carecen de una competencia en particular pueden ser enviados a una actividad de desarrollo específica diseñada para entrenarlos en la competencia requerida, de modo de mejorar su desempeño laboral y prepararlos para que alcancen niveles laborales más elevados en el futuro.

Para no reiterarnos en las explicaciones, en el punto siguiente se detallará cómo se analizan competencias tomando en cuenta la posición actual de la persona, y otra futura. Cuando las competencias de ambas posiciones son las mismas y sólo varía el grado en que deben presentarse, se puede utilizar la evaluación del desempeño para conocer el grado de desarrollo de las competencias requeridas por la posición futura. Cuando en la nueva posición se requieran otras competencias diferentes de las necesarias para el puesto actual, se deberá apelar a otras herramientas de medición de competencias, recomendándose la utilización del Assessment Center Method (ACM), ya explicado.

22. Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. *Competence at work, models for superior performance.* John Wiley & Sons, Inc., Nueva York, 1993, capítulo 18.

NO OLVIDAR

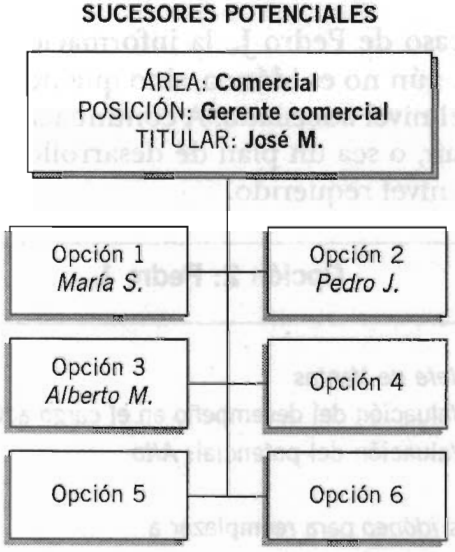
Para un exitoso programa de planes de carrera se deben tener en cuenta los conocimientos requeridos por la posición futura.

En esta sección casi no hemos tomado en cuenta los conocimientos, no porque los mismos no sean importantes, sino porque esta obra está dedicada a tratar exclusivamente el aspecto *diferenciador* que permite alcanzar un desempeño superior en las personas, es decir, las competencias.

Un ejemplo de los planes de sucesión

A continuación mostramos, a modo ejemplo, un plan de sucesiones para una posición de gerente comercial, tomado de una obra anterior[23].

Un ejemplo de plan de sucesiones



23. Alles, Martha. *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.* Ob. cit., capítulo 9.

Se asume que en este momento es posible que la sucesión para el puesto recaiga en dos personas: opción 1, María S.; opción 2, Pedro J.

María S. es hoy jefa de Marketing, con una alta performance y un alto potencial. Se la considera un reemplazo idóneo, es decir que ya está en condiciones de, llegado el momento, ocupar la posición o ser un reemplazo de José M., actual gerente comercial. Por lo tanto, en la perspectiva de esta última posición es la "opción 1".

Opción 1: María S.

Posición: *Jefe de Marketing*
Edad: Valuación del desempeño en el cargo actual: *Óptimo*
Valuación del potencial: *Alto*

María es *idónea* para reemplazar a
José M., gerente comercial

Si se analiza el caso de Pedro J., la información nos dice que para el reemplazo de José M. aún no es idóneo, sino que necesita un plazo de doce meses para alcanzar el nivel adecuado. A continuación se debería indicar el plan de acción a seguir, o sea un plan de desarrollo para que pueda alcanzar en ese período el nivel requerido.

Opción 2: Pedro J.

Posición: *Jefe de Ventas*
Edad: Valuación del desempeño en el cargo actual: *Óptimo*
Valuación del potencial: *Alto*

Pedro J. es *idóneo* para reemplazar a
María S., jefa de Marketing,
y a José M., *gerente comercial,* en doce meses

El gráfico precedente nos brinda más información sobre Pedro J., ya que nos dice que para un eventual reemplazo de María S., jefa de Marketing, sí es considerado idóneo.

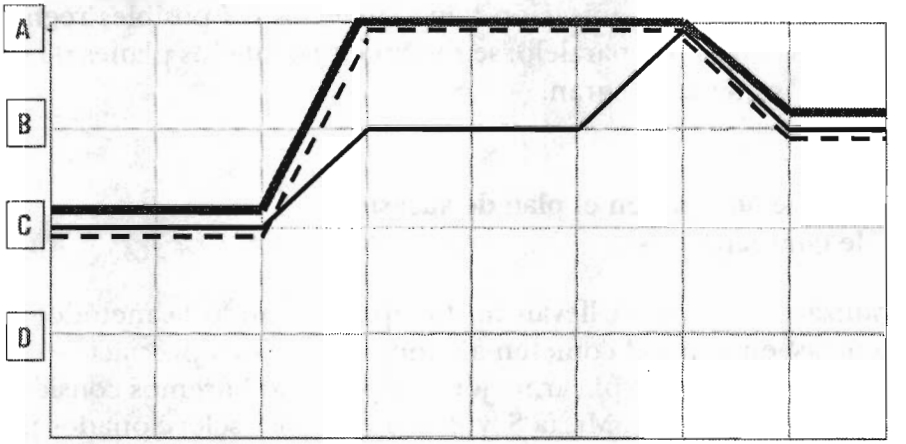
De este modo la organización tiene cubiertos los posibles reemplazos de los puestos clave y, en paralelo, se toman en cuenta los planes de carrera de las personas que la integran.

¿Cómo se debe analizar en el plan de sucesiones el tema de competencias?

Las organizaciones que ya llevan un tiempo utilizando la metodología de competencias, en general cometen algunos errores de apreciación en el tema de sucesiones. Para explicar mejor este punto lo haremos considerando los dos casos presentados, María S. y Pedro J., ambos seleccionados para un plan de sucesiones.

La evaluación del desempeño de cualquier persona se realiza sobre el puesto que ocupa en ese momento, pero si el individuo se encuentra dentro de un plan de sucesiones, la evaluación deberá ser comparada, además, con el perfil de competencias del futuro puesto. Veamos la idea en el gráfico de la página siguiente. En ese ejemplo, María S. tiene una evaluación de competencias por sobre lo requerido para su posición actual, y adecuada a la futura posición, de gerente comercial, por lo cual se la había considerado idónea para ese puesto. Es decir que en el presente ya tiene las características requeridas por la posición para la cual es considerada como posible sucesor. El lector debe tener en cuenta que los dos casos que presentamos son ficticios, en la realidad los gráficos no son tan perfectos, es decir que las personas pueden tener más alta una competencia y más baja otra; pero lo presentamos de esta manera para transmitir claramente nuestra idea, ya que si bien lo expuesto aquí parece casi obvio, en las organizaciones existe una fenomenal confusión con esta parte de la implantación de Gestión por competencias. Igualmente, los gráficos también merecen una aclaración. Las líneas –en el caso de María S.– debieron haber sido dibujadas como superpuestas en caso de coincidir en el mismo grado de la competencia, pero no lo hemos hecho así a fin de permitir visualizar las tres líneas al mismo tiempo: perfil de la posición actual de la persona, evaluación del desempeño con relación a la posición actual, y perfil de la posición para la cual es considerada en el plan de sucesiones.

Opción 1: María S.
Análisis de la evaluación del desempeño en un plan de sucesiones


A
B
C
D
Perfil de la posición actual (jefe de Marketing)
Resultado de la última evaluación del desempeño, con relación a las competencias del puesto actual (jefe de Marketing)
Perfil de la posición para la cual es considerada en el plan de sucesiones (gerente comercial)

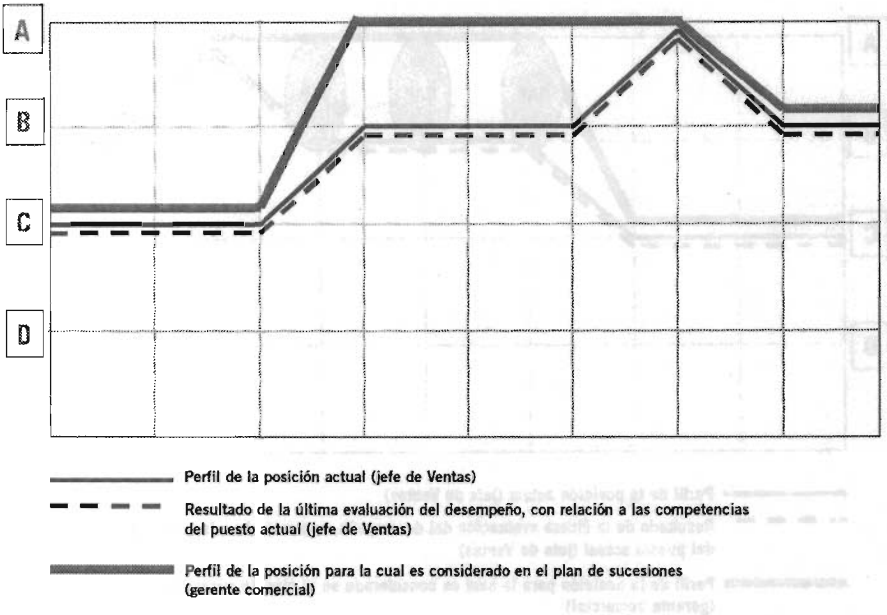
NO OLVIDAR

Para un exitoso programa de plan de sucesiones se deben tener en cuenta los conocimientos requeridos por la posición futura.

En los ejemplos expuestos no hemos tomado en cuenta los conocimientos, no porque los mismos no sean importantes, sino porque esta obra está dedicada a tratar exclusivamente el aspecto *diferenciador* que permite alcanzar un desempeño superior en las personas, es decir, las competencias.

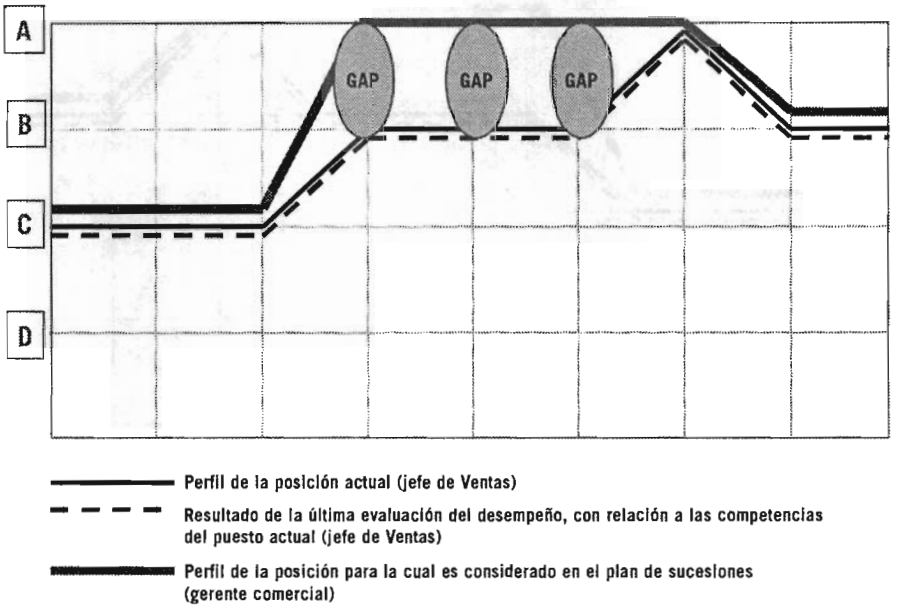
Veamos ahora la opción 2, o sea la persona que, habiendo sido seleccionada como un posible sucesor del gerente comercial, aún no está lista para ocupar la posición, pero se estima que podrá hacerlo en un plazo corto (doce meses).

Opción 2: Pedro J.
Análisis de la evaluación del desempeño en un plan de sucesiones


A
B
C
D
Perfil de la posición actual (jefe de Ventas)
Resultado de la última evaluación del desempeño, con relación a las competencias del puesto actual (jefe de Ventas)
Perfil de la posición para la cual es considerado en el plan de sucesiones (gerente comercial)

En el caso supuesto, la evaluación de desempeño de Pedro J. se corresponde con el puesto que ocupa actualmente; es decir que la adecuación persona-puesto es óptima. Si, además, su evaluación se compara con el perfil de la posición de gerente comercial, es decir, aquella para la cual se lo considera como un posible sucesor, la adecuación ya no es óptima, ya que en tres competencias se verifica una distancia, brecha o gap. El hecho de que estas brechas no sean significativas explica que con anterioridad se estimara que Pedro J. podría estar listo para suceder al actual gerente comercial en un plazo de 12 meses; para lo cual se deberá confeccionar un plan de acción destinado al desarrollo de aquellas competencias donde se verifica el gap, como se muestra en el gráfico de la página siguiente, donde se observa que Pedro J. deberá desarrollar tres competencias para ocupar la posición de gerente comercial. La brecha no es significativa, ya que sólo consiste en un grado de diferencia. Si por algún motivo Pedro J. tuviera que ocupar la posición antes de tiempo o antes de alcanzar el nivel deseado de

Opción 2: Pedro J.
Análisis de la evaluación del desempeño en un plan de sucesiones


A
B
C
D
GAP
GAP
GAP
Perfil de la posición actual (jefe de Ventas)
Resultado de la última evaluación del desempeño, con relación a las competencias del puesto actual (jefe de Ventas)
Perfil de la posición para la cual es considerado en el plan de sucesiones (gerente comercial)

competencias, se debería evaluar la oportunidad que tiene esta persona de alcanzar el nivel deseado, y para ello lo recomendable sería evaluar el potencial de desarrollo.

La pregunta clásica sobre este punto es la siguiente: si se verifica un desempeño alto o por encima de lo requerido para la posición, ¿eso significa que la persona puede ser promovida a otro nivel? Y la respuesta (provisoria) es: depende. La única manera de responder fehacientemente a esta cuestión es por medio de una comparación como la expuesta en estas páginas: entre las competencias actuales de la persona, y las requeridas por la nueva posición.

En ocasiones la evaluación del desempeño no brinda la información requerida, más allá de que se confíe o no en el sistema o en quienes han realizado la evaluación. Puede darse el caso –sucede con mucha frecuencia– de que para la nueva posición se requieran competencias diferentes de las necesarias en la posición actual. Si esto fuera así, como decíamos al inicio de

este capítulo, se deberían aplicar otras técnicas para evaluar competencias; lo más recomendable será la utilización de un assessment center especialmente focalizado en las competencias diferentes a las requeridas por el puesto que la persona ocupa en la actualidad.

Los planes de sucesión deben realizarse para todos los niveles gerenciales de la organización y no sólo cuando se estima que un funcionario está próximo a la edad de retiro. En estos casos será, desde ya, imprescindible, pero las buenas prácticas indican que no importa la edad del ocupante del puesto: todos deben tener preparado un eventual sucesor.

Aquí viene la segunda pregunta clásica: ¿no puede ser un potencial problema tener personas en condiciones para ocupar otra posición y no dársela?

Otra vez le responderé: depende. La cultura organizacional, las posibilidades de desarrollo, son valores y conceptos que van más allá de ocupar un puesto en particular. Que la persona se sienta valorada y reconocida, que pueda participar en proyectos, que su opinión sea tenida en cuenta, son maneras de utilizar ese mayor nivel alcanzado. Si, por el contrario, la persona sólo puede hacer lo estrictamente relacionado con su puesto, si no hay otros horizontes, quizá se sienta mal si alcanza un desarrollo particular.

Creo importante reforzar un concepto unánimemente compartido por los especialistas: las buenas prácticas indican que una organización que se ocupa de la gente y que al mismo tiempo se preocupa por el capital intelectual de la organización como un valor intangible que determina su valor en el mercado, tiene cuadros de reemplazo para sus principales ejecutivos en conjunción con otras normas internas, tales como que sus ejecutivos no pueden viajar juntos en un mismo medio de transporte, automóvil, avión o cualquier otro. ¿Por qué? Porque se piensa que parte del valor de una compañía lo constituye su management, y que este debe ser cuidado desde todo punto de vista.

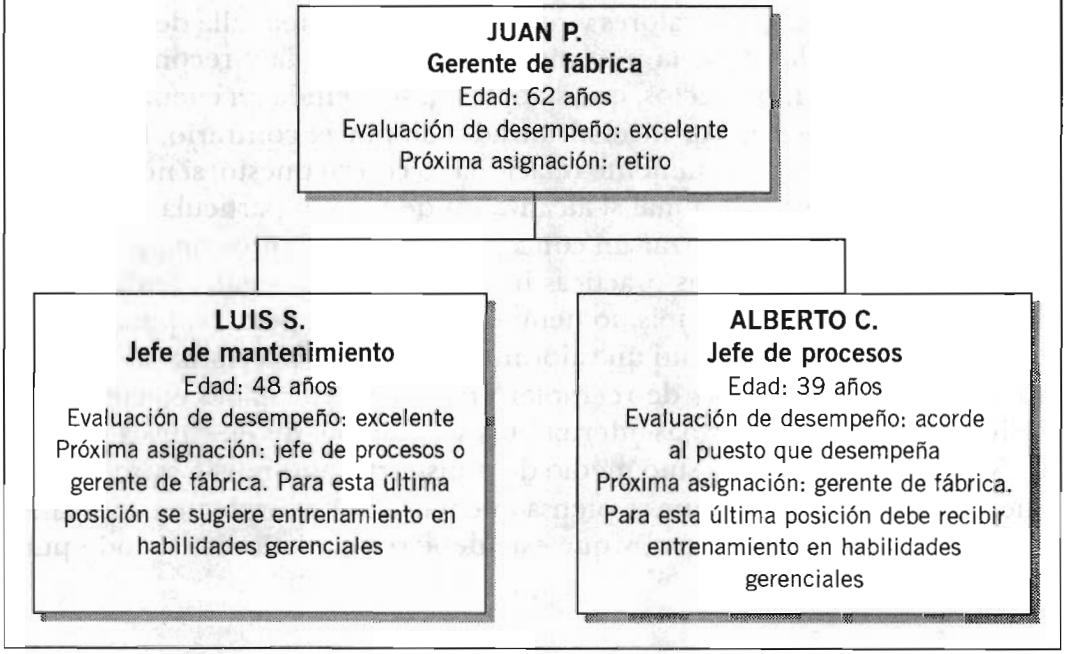
Diagramas o cuadros de reemplazo

Diagramas de reemplazo o *cuadros de reemplazo* son otras denominaciones para los planes de sucesión. En los mismos se incluye a los candidatos potenciales para cada posición gerencial o de dirección. Aunque una organización no cuente entre sus buenas prácticas el desarrollo de su personal y no confeccione planes de sucesión para todos los puestos clave, sin que importe la

edad de sus ocupantes, se recomienda que –como mínimo– se confeccionen cuadros de reemplazo como el que se muestra en el gráfico siguiente, para las posiciones cuyos ejecutivos están próximos al retiro.

Si la organización no cuenta aún con este tipo de programas, una forma de comenzar es a partir de las personas próximas a su retiro, para luego extender la planificación a toda la organización. De este modo se asegura que el candidato apropiado esté disponible en el momento oportuno y tenga suficiente experiencia para manejar las responsabilidades de la nueva posición.

Diagrama de reemplazo para una compañía industrial


JUAN P.
Gerente de fábrica
Edad: 62 años
Evaluación de desempeño: excelente
Próxima asignación: retiro
LUIS S.
Jefe de mantenimiento
Edad: 48 años
Evaluación de desempeño: excelente
Próxima asignación: jefe de procesos o gerente de fábrica. Para esta última posición se sugiere entrenamiento en habilidades gerenciales
ALBERTO C.
Jefe de procesos
Edad: 39 años
Evaluación de desempeño: acorde al puesto que desempeña
Próxima asignación: gerente de fábrica. Para esta última posición debe recibir entrenamiento en habilidades gerenciales

Hemos tomado el gráfico precedente de una obra anterior[24]. La situación que se observa es similar a la planteada con los planes de sucesión, y el ejemplo presentado también tiene como eje un puesto de gerente (en aquel

24. Alles, Martha. *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.* Ob. cit., capítulo 9.

caso, comercial; en este, de fábrica); la diferencia es que en el caso ya analizado no existía una situación de proximidad al retiro del gerente, algo que sí sucede en este. No obstante, la situación es comparable. Luis S., el jefe de mantenimiento, puede ser indistintamente un reemplazo de un par suyo, el jefe de procesos, o de su jefe, el gerente de fábrica.

En el cuadro expuesto sólo se hace referencia a que la evaluación de desempeño es "excelente" en el caso de Luis S., y "acorde al puesto" en el caso de Alberto C. Sin embargo, para una correcta apreciación acerca de si los posibles aspirantes están o no en condiciones de asumir la posición de gerente de fábrica, la comparación debería efectuarse entre ambos candidatos, Luis S. y Alberto C., pero no con relación al actual puesto de trabajo de cada uno, sino con la posición a la que podrían aspirar. Para ello debería hacerse una evaluación de sus competencias –a través de un Assessment Center– y conocimientos, si fuese pertinente.

Los principales objetivos –y finalidad– de los planes de carrera y los planes de sucesión

Favorecer la retención del personal clave

En ocasiones, cuando un empleado anuncia que se retira de una organización porque tiene una oferta mejor –muchas veces de un competidor de la organización–, en ese momento se le hace una *contraoferta*, que supera el salario y –a veces– también el nivel del puesto o de las responsabilidades. Esta "mala práctica empresarial" ocasiona muchos inconvenientes y problemas, por ejemplo:

- Desajustes en las compensaciones de la compañía.
- Promesas que luego no se pueden cumplir.
- Fracaso en la retención del empleado.
- Efecto "contagio": los empleados pueden considerar oportuno presionar con una oferta laboral para mejorar sus condiciones de trabajo actuales.

La existencia de planes de carrera, promoción o sucesión, en la mayor parte de los casos, no constituye un elemento decisivo para que un emplea-

do decida quedarse o irse de la organización. Sin embargo, cuando la posibilidad de cambiar de organización se presenta, puede ser un elemento importante en la comparación entre las ofertas. La organización podrá argumentar que los planes existen, que se llevan a cabo profesionalmente y que dentro de los mismos el empleado tiene determinadas posibilidades de desarrollo.

Desde el punto de vista de la organización, si no existe un plan de carreras definido y las herramientas que lo complementan (análisis de puestos, evaluación de desempeño), cuando se realiza la contraoferta no se dispone de la información y de los elementos de juicio necesarios para evaluar sus consecuencias. Será complicado definir una contraoferta adecuada y equilibrada para ambas partes.

Me permito dar una opinión fundada en la experiencia profesional: la contraoferta a un empleado que ha recibido una oferta laboral de otra organización sólo *puede* o *debe* realizarse *si estaba prevista de algún modo* en los planes de carrera y sucesión, y si sólo significa para la compañía *adelantar* en unos meses algo que de todos modos ya tenía en sus planes. En caso contrario, cuando la única razón de la contraoferta es el deseo de retener al empleado "a cualquier precio", hacerlo es malo para la compañía y para los otros empleados. Incontables casos lo demuestran.

Asegurar la continuidad gerencial

Cuando un gerente renuncia o llega a la edad del retiro siempre cabe la posibilidad de contratar a un sucesor en el mercado, y así se hace exitosamente en muchas ocasiones. Sin embargo, las organizaciones que se ocupan de las personas, que han implementado lo que nosotros hemos denominado los *subsistemas de Recursos Humanos o de Capital Humano,* prevén esta situación, trabajan muy duramente en la formación de gerentes en sus propias filas y, siempre que esto es posible, intentan tener preparado un sucesor para todos los puestos clave. Pero no siempre esto es así. Muchas compañías tienen "vacíos gerenciales" y, llegado el momento de nombrar un nuevo gerente, se busca dentro de la propia organización y se elige entre varias opciones sin estar demasiados seguros de que esa opción es la mejor. ¿Cómo se cubre ese vacío? ¿Cuáles son las causas? ¿Es necesario tener más gerentes para cubrir los potenciales vacíos de management? ¿Cuántos puestos gerenciales se

han cubierto con empleados *menos malos*? La respuesta a muchas de estas preguntas se obtiene a partir de una gestión integrada de planes de carrera y sucesión.

Posibilitar el desarrollo y la realización del personal

Los planes de carrera basados en las competencias del puesto y en las del individuo que eventualmente lo ocupa serán la combinación de un adecuado planeamiento desde la óptica de la empresa, brindando –a su vez– satisfacción al empleado.

¿Cuántos empleados, eficaces de acuerdo con las competencias requeridas por su puesto actual, se han visto abrumados y quizá hasta *desesperados* cuando han sido "premiados" con un puesto superior para el cual no estaban preparados? Este error es muy frecuente. El ejemplo clásico –y no por ello menos actual– se verifica cuando un buen vendedor se transforma en un mal supervisor de vendedores, o un muy buen operario se convierte en un mal supervisor de turno. En los niveles gerenciales, a veces, no se ve tan rápido la equivocación y los resultados catastróficos surgen después de unos meses.

Si no existe un plan de desarrollo profesional en la empresa, materializado en los planes de carrera y sucesión, que defina cuál es la evolución adecuada de las capacidades, puede ocurrir lo siguiente:

- El empleado no conocerá cuáles son las competencias que necesita desarrollar o potenciar.
- Los puestos serán cubiertos por personas que no tienen las capacidades necesarias.
- La empresa estará haciendo "un gasto" en formación, y no una inversión.

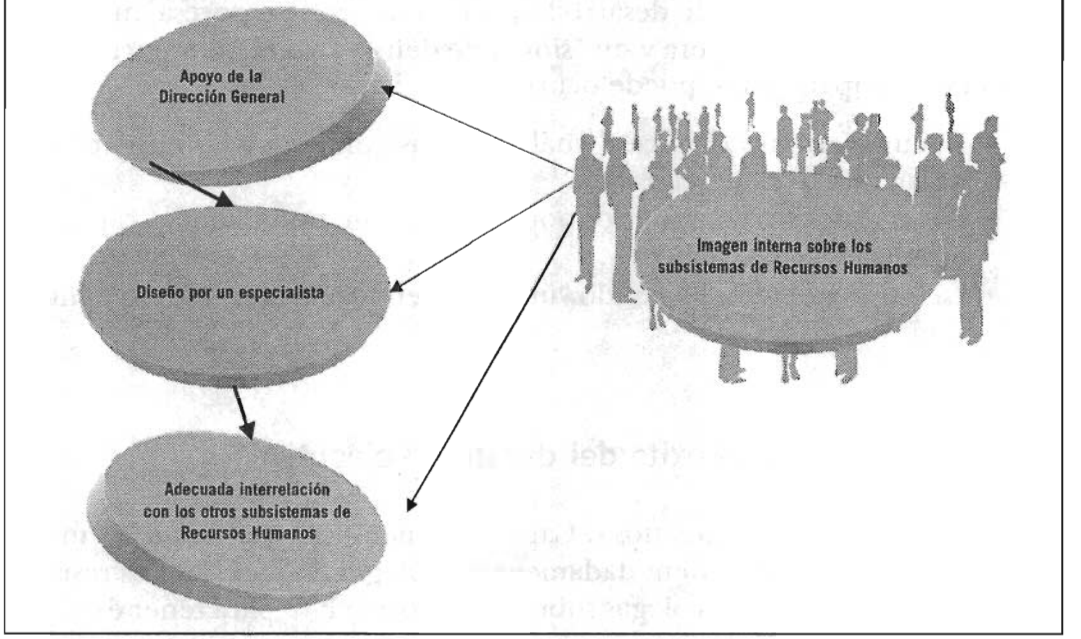
Factores clave para el éxito del desarrollo ejecutivo

Las áreas de Recursos Humanos o Capital Humano pueden tener las mejores intenciones y trabajar denodadamente, sin llegar a tener buenos resultados. Consultados muchos colegas sobre los factores clave para tener éxito en

materia de desarrollo de personal en general, pero especialmente en el desarrollo del personal ejecutivo, han coincidido más o menos en señalar los siguientes elementos a tener en cuenta:

- Apoyo de la Dirección General. En este punto son muy importantes las aclaraciones que realizan los colegas respecto de que no alcanza con que el tema se incluya en los planes anuales del área de Recursos Humanos o Capital Humano, sino que es necesario un verdadero convencimiento del resultado positivo de las buenas prácticas en esta materia, y generar un interés de la máxima conducción y de los gerentes más relevantes dentro de la organización.
- Contar con el expertise para la realización de los planes de carrera y sucesión. Quizá exista dentro de la empresa; de lo contrario, deberá requerirse el apoyo de un especialista para que realice el diseño.
- Será fundamental que los distintos subsistemas estén adecuadamente interrelacionados. A modo de ejemplo, si son deficientes los métodos de selección, o no es adecuado el sistema para evaluar el desempeño

Factores clave para un efectivo desarrollo de las personas


Apoyo de la Dirección General
Diseño por un especialista
Adecuada interrelación con los otros subsistemas de Recursos Humanos
Imagen interna sobre los subsistemas de Recursos Humanos

de las personas, o no se cuenta con información acerca del grado de desarrollo de sus competencias, casi con seguridad no se logrará un buen programa en materia de desarrollo de las personas.

- Tener en cuenta cuál es el grado de confianza que los empleados tienen con relación a los subsistemas de Recursos Humanos. Si no existe seguridad al respecto, quizá se deba investigar, por ejemplo, a través de encuestas de clima, y, en todos los casos, trabajar sobre la comunicación interna.

El último de los puntos mencionados tiene una gran importancia. Como se ha explicado en capítulos anteriores, el grado de motivación del individuo es determinante en todo tipo de acciones de mejora profesional, pero muy especialmente cuando se trata del desarrollo de competencias.

Para el autor francés Jean-Marie Peretti[25], un balance de la carrera debe tener cinco etapas:

1. El análisis del pasado profesional.
2. El análisis de las aspiraciones, motivaciones y potencialidad.
3. La propuesta profesional.
4. Los medios disponibles para la adaptación.
5. La estrategia para el cambio y el plan de acción.

En esencia, deben definirse los puntos a cubrir entre la situación actual (*qué sé hacer*) y la situación futura (*qué debo hacer*). A partir de allí, hay que fijar calendarios y etapas intermedias, las acciones internas y externas, y establecer la negociación necesaria con la persona involucrada.

Mentoring o programas de tutoría

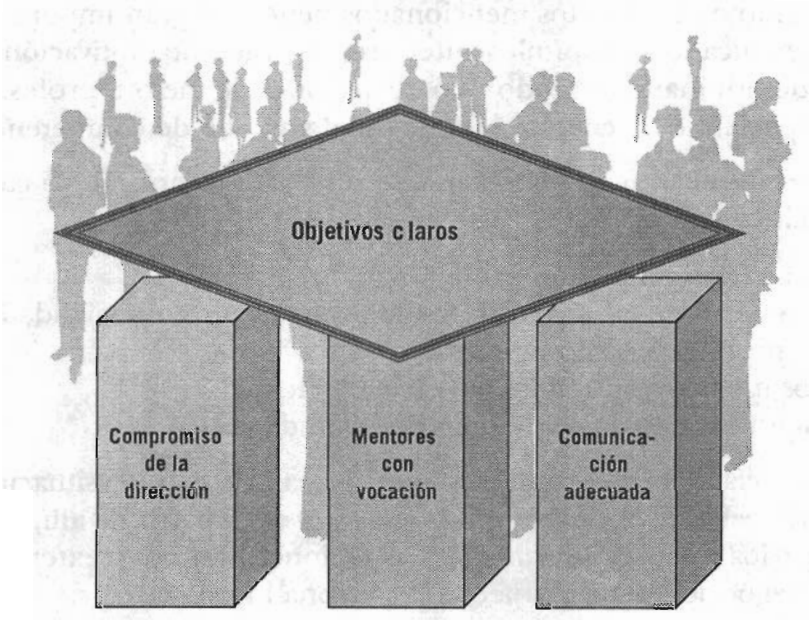
¿Qué es un mentor[26] o tutor? En general es el jefe del jefe, para que quien ejerza ese rol no esté involucrado directamente en el día a día del trabajo.

25. Peretti, Jean-Marie. Ob. cit., página 218.
26. Según Chip Bell en su obra sobre *mentoring* (página 24), la palabra "mentor" procede de *La Odisea*, escrita por el poeta griego Homero. Cuando Ulises se prepara para ir a la guerra de Troya designa a un leal amigo de la familia, llamado Mentor, para que sea el tutor de su hijo Telémaco. Mentor es a su vez sabio y sensible, dos características importantes para un buen mentor. *Mentoring*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997.

El mentor o tutor *monitorea* el plan de carrera del involucrado. Normalmente se usa para la key people, dentro de la cual se debe considerar a los jóvenes profesionales.

No importa el tamaño de la organización, estos conceptos pueden ser aplicados aun en las pequeñas.

Claves de un programa de mentoring



Los pasos a seguir para una buena implementación de un programa de mentoring son los que se explican a continuación.

Aunque pueda parecer obvio, habrá que tener en claro los objetivos a alcanzar. Un programa de mentoring es una muy buena idea y se encuentra entre las muy buenas prácticas de recursos humanos, pero debe saberse con certeza para qué se lo desea implementar. Conocemos el caso de una empresa en la que su titular y principal accionista puso en marcha un programa de mentoring sin asumir realmente sus beneficios; es decir, no por falta de in-

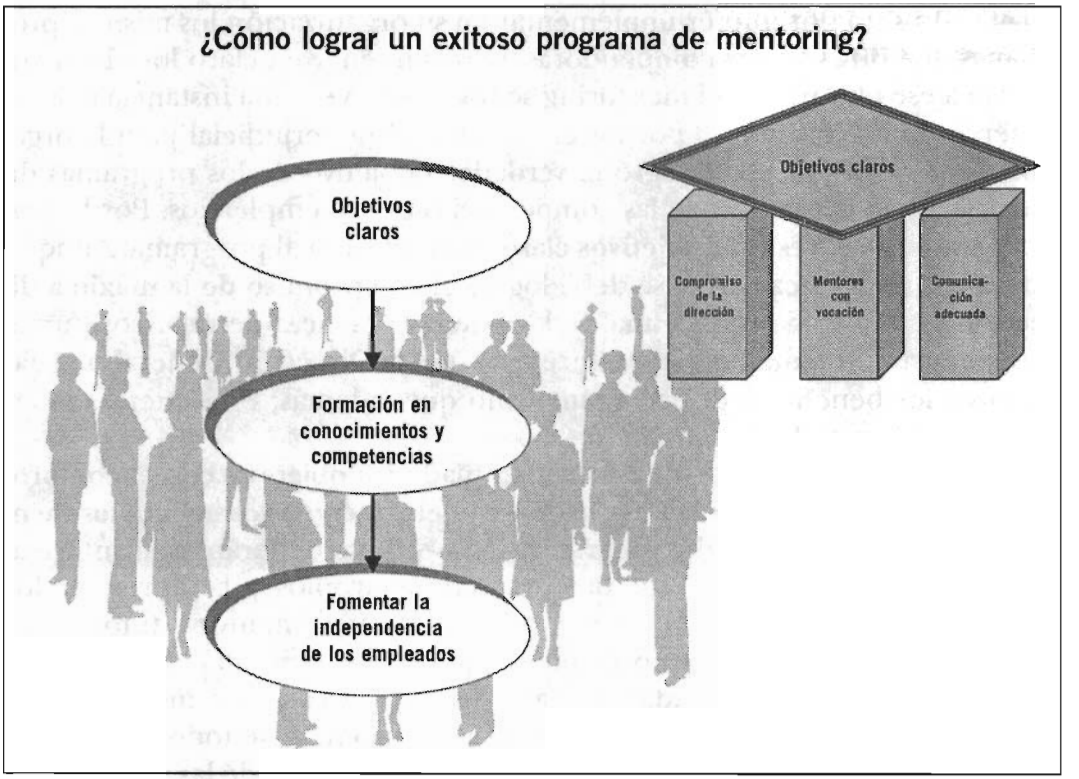
formación sino por querer implementar en su organización los mismos programas que otras firmas competidoras, pero sin tener en claro los objetivos. Frente a ese panorama, el mentoring se transformó en una instancia más de supervisión de lo actuado por los empleados. ¿Era perjudicial para la organización? No. Pero no se logró el verdadero objetivo de los programas de mentoring: el desarrollo de las competencias de los empleados. Por lo tanto, el primer paso es **fijar objetivos claros** con relación al programa. Aunque nuevamente parezca obvio, se debe lograr el **compromiso de la máxima dirección**, es decir: si bien es una de las buenas prácticas de recursos humanos, para su implementación es necesario que la Dirección General no sólo conozca los beneficios del programa sino que, además, esté interesada en que se aplique en la organización.

Luego –es decir, una vez que se han fijado los objetivos con el compromiso de la máxima conducción– se deberán **elegir cuidadosamente los mentores y los participantes del programa**. Unos y otros deberán estar interesados en el proceso, tomar sus objetivos como propios y comprender los beneficios mutuos. Si cualquiera de los participantes, mentor o tutor y participantes o personas bajo tutoría, piensa que esto *es algo más que pide la organización*, como una carga adicional a su lista de tareas, será mejor dejarlo fuera del programa. El éxito depende del compromiso de todos los involucrados. La organización deberá asegurarse de la **vocación** de las partes intervinientes. El tutor y la persona bajo tutoría deben estar convencidos de las bondades de la tarea a desarrollar.

En cuanto a los tutores, no todos pueden serlo; se requieren ciertas características, además del deseo de asumir ese rol.

Por último, será clave la comunicación a toda la organización acerca del programa. Las buenas prácticas deben ser comunicadas a todos. Pero esto no termina allí, ya que una comunicación eficaz entre el tutor o mentor y los participantes del programa será fundamental para su éxito.

El mentoring también implica **formación** de la persona bajo tutoría –tanto en conocimientos como en competencias, para lograr el desarrollo esperado–, y del tutor, ya que si nunca lo fue antes, deberá recibir alguna capacitación al respecto en ambas direcciones: por un lado, en conocimientos (es decir, en qué consiste un programa de mentoring, los pasos necesarios para llevarlo a cabo, etc.) y, por otro lado, de ser necesario, formación en materia de competencias. No todos los buenos jefes o gerentes pueden ser buenos mentores.



Un objetivo adicional que debe considerarse en todo programa de mentoring es el de fomentar la **independencia** del empleado para lograr el verdadero crecimiento y así cumplir con los objetivos fijados.

¿Cómo lograr que los gerentes o supervisores sean buenos tutores o mentores?

Si una empresa nunca aplicó estas metodologías, *deberá crear cultura* al respecto. No se implementa de la noche a la mañana.

Pero el primer paso es que la persona que sea designada tutor debe sentir y saber que *no se le asignó una nueva carga* sino una nueva responsabilidad sobre la cual la empresa está interesada, que se encuentra en línea con los objetivos de la empresa; y él, a su vez, será evaluado por cómo realice la tutoría asignada.

Un tutor debe lograr que la persona bajo tutoría sienta que él, su tutor,

- lo puede ayudar,
- lo conoce muy bien,
- lo ayudará a salir adelante,
- es necesario para él.

Para referirse a la persona bajo tutoría los norteamericanos utilizan una palabra del francés, llamándolo "the protégé"[27].

Bell[28] sugiere cuatro pasos para la relación con "the protégé" ("protegido" en castellano o, como lo hemos llamado a lo largo de esta obra, "persona bajo tutoría"), sin resistencias y con éxito:

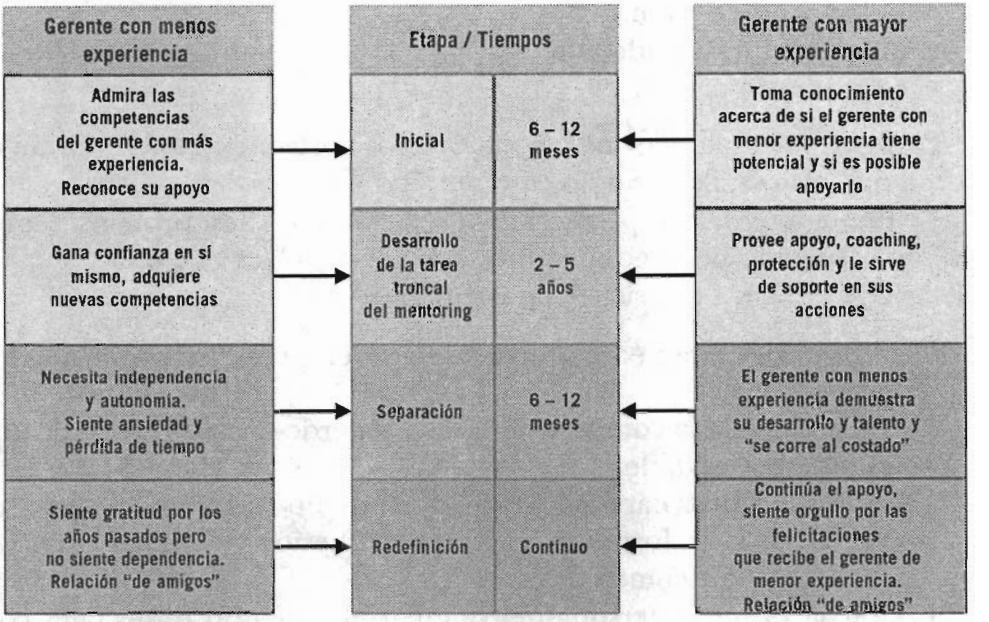
1. Informarle claramente acerca de su desempeño, sus problemas y sus logros.
2. Asegurarse de la comprensión –y su acuerdo– sobre el foco de aquello que se espera de él.
3. Transmitir ideas para mejorar el desempeño de la persona bajo tutoría cuidando las formas para generar adhesión y eliminar la resistencia frente a los comentarios.
4. Usar la primera persona del singular eliminando frases tales como "usted debe", reemplazándolas por "quiero ser una fuente de ayuda para usted".

¿Cuánto tiempo debe durar una tutoría o un programa de mentoring?

Para Mathis y Jackson[29] el mentoring debe darse entre gerentes que transitan la mitad de sus carreras, y personas que comienzan las suyas. Capacidades técnicas, de relación interpersonal y políticas serán los elementos más importantes a transmitir de las personas con más experiencia a las más jóvenes. Los autores mencionados presentan un gráfico interesante con relación al mentoring, que exponemos a continuación en una traducción libre y simplificada.

27. Protégé: protegido. Protéger: proteger, amparar, defender, escudar, resguardar, salvaguardar, preservar, favorecer, ayudar.
28. Bell, Chip R. *Managers as mentors*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1998.
29. Mathis, Robert L. y Jackson, John H. Ob. cit., página 365.

Etapas en una relación de mentoring


Gerente con menos experiencia
Etapa / Tiempos
Gerente con mayor experiencia
Admira las competencias del gerente con más experiencia. Reconoce su apoyo
Inicial
6 – 12 meses
Toma conocimiento acerca de si el gerente con menor experiencia tiene potencial y si es posible apoyarlo
Gana confianza en sí mismo, adquiere nuevas competencias
Desarrollo de la tarea troncal del mentoring
2 – 5 años
Provee apoyo, coaching, protección y le sirve de soporte en sus acciones
Necesita independencia y autonomía. Siente ansiedad y pérdida de tiempo
Separación
6 – 12 meses
El gerente con menos experiencia demuestra su desarrollo y talento y "se corre al costado"
Siente gratitud por los años pasados pero no siente dependencia. Relación "de amigos"
Redefinición
Continuo
Continúa el apoyo, siente orgullo por las felicitaciones que recibe el gerente de menor experiencia. Relación "de amigos"

Fuente: Mathis, Robert L. y Jackson, John. Ob. cit., pág. 365.

Cuando el tutor es un par

Si bien no es la figura más frecuente, el mentor puede ser un par. En este caso, el tutor deberá asumir ese rol con mucho tacto, para que la relación sea fructífera y no genere malos entendidos. En este tipo de mentoring es interesante citar los consejos de Bell[30] cuando señala: *Esfuércese por conseguir un aprendizaje recíproco.* Sus sugerencias incluyen el cuidado del lenguaje: utilizar el "yo haría las cosas de este modo" en lugar de "tú deberías hacer...", y la sugerencia de ir *un poco más allá,* tratando de ponerse en el lugar del otro y buscar un área donde ambos quieran aprender, de modo tal que, aun conservando su rol de mentor, realicen juntos el aprendizaje.

30. Bell, Chip R. *Mentoring.* Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 1997, página 135.

Más adelante Bell señala: *El hacer de mentor de nuestros iguales nos ofrece, a la vez, recompensas y desafíos especiales. El secreto del éxito reside en aceptar lo que es ostensiblemente una relación de igualdad y gestionar el intercambio de sabiduría para que mantenga y haga honor a esa igualdad. El concentrarse en la humildad, una consideración sincera, una afirmación auténtica y equilibrio pueden dar origen a un intercambio que deleite tanto al mentor como al protegido.*

La entrevista o reunión en la tutoría

Conceptualmente no difiere de una evaluación acerca de los puntos fuertes y débiles, el compromiso asumido y el desarrollo profesional. El formulario siguiente muestra la relación y los pasos de la reunión de tutoría y del programa en sí.

SEGUIMIENTO DE TUTORÍA

Nombre del tutor: .....
Nombre de la persona bajo tutoría: .....
Posición que ocupa: .....
Fecha de la entrevista: ..... / ..... / .....

Breve comentario sobre la actuación de la persona bajo tutoría
.....
.....

Puntos fuertes (formación en conocimientos y competencias)
.....
.....

Puntos fuertes (formación en conocimientos y competencias)
.....
.....

Puntos débiles (formación en conocimientos y competencias)
.....
.....

Inquietudes de la persona bajo tutoría en relación a su carrera profesional: proyectos en los que participa, proyectos en los que quisiera participar, etc.
.....

Compromiso asumido por el tutor en relación al desarrollo profesional en el período .....
.....

Comentarios
.....
.....

Fecha próxima entrevista: ..... / ..... / .....

Firma del tutor:.....

Firma de la persona bajo tutoría: .....

Esta reunión de seguimiento deberá realizarse de manera periódica e, idealmente, tener un día fijo de realización, para que tanto el tutor o mentor como la persona bajo tutoría sepan que tienen un compromiso; por ejemplo, el tercer lunes de cada mes, o el primer y tercer martes de cada mes. De ese modo no será necesario llamar para coordinar una reunión: la misma ya está planeada, lo cual brinda seguridad y plantea un horizonte claro de trabajo para las partes involucradas.

No es imaginable un esquema de tutoría o mentoring sin reuniones frecuentes, con sugerencias formales e informales, formularios escritos y comentarios verbales.

En definitiva, el mentor o tutor, en conjunto con su *protégé* o persona bajo tutoría, debe conformar un equipo de trabajo donde la persona más experimentada brinde su apoyo y consejo al más joven, para lograr un mayor desarrollo de este último, en beneficio de todos.

SUMARIO
MÉTODOS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DENTRO DEL TRABAJO

- ✓ Hemos denominado *Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo* a todas las acciones que con este fin se realizan juntamente con la tarea cotidiana y se relacionan tanto con conocimientos como con competencias. En esta obra nos focalizaremos en el desarrollo de las competencias. Los distintos métodos tienen diferente grado de eficacia según se apliquen para conocimientos o para competencias.
- ✓ Un primer buen paso para el desarrollo de competencias está dado por el rol de los jefes en el desarrollo de competencias, que hemos denominado *Jefes como coachs,* donde estos, al mismo tiempo de cumplir su rol de supervisión, llevan adelante otra función: ser guías y consejeros de sus empleados.
- ✓ Si bien los términos coaching y mentoring pueden usarse como sinónimos, no lo son: la diferencia radica en el alcance de cada concepto. El segundo tiene un alcance más amplio que el primero.
- ✓ El coaching constituye una relación interpersonal orientada al aprendizaje, donde cada uno de los participantes del proceso cumple un rol: coach y aprendiz. No todas las personas pueden ser buenos coachs.
- ✓ El desarrollo de los recursos humanos tiene una relación directa con el valor de la compañía; por lo tanto, hay que desterrar ideas tales como que *la inversión en estos temas representa gastos cuyo retorno o rendimiento es difícil de observar.*
- ✓ En referencia a la función del área de Recursos Humanos o Capital Humano con relación al desarrollo de personas, se puede sintetizar como aquellas acciones tendientes a: 1) incrementar las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y avance en sus carreras; estas capacidades pueden estar con relación a conocimientos o competencias. 2) A través de ciertas herramientas, como las evaluaciones, mejorar las capacidades del personal tanto en conocimientos como en aspectos menos tangibles, como las actitudes y los valores. En nuestra metodología esto se verifica a través de la Gestión por competencias.
- ✓ En Latinoamérica, en un alto porcentaje las áreas de Recursos Humanos o Capital Humano dependen del gerente o director de Administración y Finanzas –no de la Dirección General– y a su vez un porcentaje más alto aún, más allá de la denominación que se le dé al área, tiene por funciones y responsabilidades sólo atender problemas de tipo legal y administrativo (lo que hemos dado en llamar "oficina de personal").
- ✓ Manejarse dentro de un modelo de competencias facilita el desarrollo del personal clave. Mediante la evaluación por competencias es posible, entre otras cosas, confeccionar planes de sucesión de posiciones clave y planear carreras.
- ✓ El mentor o tutor *monitorea* el plan de carrera del involucrado. El mentoring también implica *formación* de la persona bajo tutoría, tanto en conocimientos como en competencias, para lograr el desarrollo esperado, y del tutor, ya que si nunca lo fue antes, deberá recibir alguna capacitación al respecto y, de ser necesario, deberá recibir –además– formación en materia de competencias. No todos los buenos jefes o gerentes pueden ser buenos mentores.